

FE-AI-01
B336
C-2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MAGISTERIO PETENERO, R.L.

**“ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
Y PROPUESTA DE MEJORA”**



PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

**PRESENTADA A LA DECANATURA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Por:

SERGIO AZARIAS BATUN PINELO

Previo a conferírsele el Título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de:

LICENCIADO

Guatemala marzo de 2006.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MAGISTERIO PETENERO, R. L.:

**"ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
Y PROPUESTA DE MEJORA"**

**Informe final de la Práctica Empresarial Dirigida para la obtención de
la Licenciatura en Administración de Empresas, con base al Reglamento
Académico, según Artículo 26 del Trabajo de Graduación**

Asesora: Licda. Ingrid Sucely de León de Díaz
Revisora: Licda. Anabella Solórzano

SERGIO AZARIAS BATUN PINELO

Guatemala febrero de 2006.

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Rector	Ing. Abel Glrón Arévalo
Vicerector Académico	Licda. Alba de Gonzáles
Vicerector Administrativo	Lic. Alfonso Schilling
Secretario General	Lic. Alfonso Schilling

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. César A. Custodio Cobar
Coordinadora	Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Asistente de Decanatura	Lic. Byron Osorio



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Actualización y Cierre Académico (ACA)
Extensión Petén

Guatemala, 23 de Diciembre del 2005

Licenciado:
César Custodio
Decano Facultad Ciencias Económicas.

Respetable Licenciado:

Por este medio me permito informarle, que en la presente fecha, se dio por finalizado el proceso de la PED del estudiante Sergio Azarias Batún Pinelo. Quien la llevo a cabo en la "Cooperativa Magisterio Centenero" de la ciudad de Flores Petén, el estudiante concluyo satisfactoriamente los procesos siguientes.

3. Proceso de Asesoría de todas las etapas.

La Licenciada Anabella Solórzano me lo recibió el día 22 de Diciembre para su respectiva revisión, la que aún se encuentra pendiente de aprobación.

Adjunto a esta nota encontrada los cuadros que registran las etapas que el estudiante Batún llevo a cabo y su respectiva calificación.

Me suscribo respetuosamente.


Licenciada Ingrid Sucely de Díaz
Asesora

Licda. Anabella Solórzano, Revisora
Psicóloga en Recursos Humanos

14 Avenida 19-64, Zona 10, Villas Marqués
Tel. 2333 4878
Cel. 5554 7542
E-mail: anasolorzanoupana@yahoo.com

Guatemala, 3 de febrero 2006

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Ciudad

Estimados señores:

Con relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida, del tema **Análisis del Proceso Administrativo y Propuesta de Mejora**, realizado por **Sergio Azarias Batún Pinelo**, Carné No. **01 05 20 2005623**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a su revisión, observando que llena los requerimientos establecidos por la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo que doy el dictamen de **aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

Cordialmente,


Licda. Anabella Solórzano

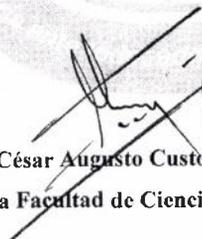


Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16.
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.0002-2006-ACA-A.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 15 DE MARZO 2006**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Sucely de Díaz asesora, y Licenciada Anabella Solórzano revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –EPS- titulada “ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MAGISTERIO PETENERO, R.L.”. Presentada por el estudiante Sergio Azarias Batun Pinelo, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0002.2006 de fecha 18 de febrero de 2006; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



AGRADECIMIENTOS

- A LA INSTITUCIÓN:** **UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**
Institución que nos abrió sus puertas y en la que se
Cultiva el intelecto y el liderazgo de las personas
que se vinculan al aprendizaje de la ciencia, el arte y
la cultura.
- AL DECANO:** **LIC. CÉSAR AUGUSTO CUSTODIO CÓBAR**
Por mantener su apertura solidaria al conocer
nuestra situación como estudiantes.
- A LA ORGANIZACIÓN:** **COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CRÉDITO
"MAGISTERIO PETENERO" R. L.**
Por darme la oportunidad de poner en práctica mis
conocimientos en la elaboración de este documento.
- AL PERSONAL DOCENTE:** **DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**
Quienes con mucho profesionalismo me
proporcionaron el caudal cognocitivo
y experimental para la realización de esta
Práctica Empresarial Dirigida.
- A LA ASESORA:** **LICDA. INGRID SUCELY DE LEÓN DE DÍAZ**
Y
- A LA REVISORA:** **LICDA. ANABELLA SOLÓRZANO**
Por mantener un alto espíritu de trabajo en equipo,
proporcionándome las herramientas gerenciales
adecuadas y poder culminar satisfactoriamente este
documento.

CONTENIDO

I.	RESUMEN EJECUTIVO _____	I
II.	INTRODUCCION _____	III
1.	Definición y Localización de la Cooperativa: _____	1
2.	MARCO TEORICO: _____	3
	2.1. Planeación: _____	5
	2.2. Organización: _____	5
	2.3. Integración de Personal: _____	6
	2.4. Dirección: _____	6
	2.5. Control: _____	6
3.	DIAGNÓSTICOS DE LA COOPERATIVA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: _____	11
	3.1. MARCO LEGAL: _____	11
	3.2. INSCRIPCIÓN COMO COOPERATIVA: _____	11
	3.3. DURACIÓN Y RESPONSABILIDAD: _____	12
	3.4. SITUACION ACTUAL DE LA COOPERATIVA: _____	12
	3.4.1. MISIÓN: _____	14
	3.4.2. VISIÓN: _____	14
	3.4.3. OBJETIVOS: _____	14
	3.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: _____	15
	3.6. FUNCION ORGANIZATIVA: _____	16
	3.7. PROVEEDORES: _____	16
	3.8. DISTRIBUCION FISICA DE LAS INSTALACIONES: _____	16
	3.9. COBERTURA GEOGRÁFICA: _____	16
	3.10. PRINCIPALES CLIENTES: _____	16
	3.11. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: _____	17
4.	PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCION: _____	18
	4.1. OBJETIVOS: _____	19
	4.1.1. OBJETIVO GENERAL: _____	19
	4.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO: _____	19
	4.2. ALCANCES Y LIMITES: _____	19
	4.3. APORTES: _____	19
5.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: _____	20
	5.1. Sujetos: _____	20

5.2. Instrumentos:	_____	20
5.3. Procedimiento:	_____	20
5.3.1. Planeación de la Evaluación Integral:	_____	20
5.3.2. Objetivo de la Evaluación Integral:	_____	21
5.3.2.1. Objetivo General:	_____	21
5.3.2.2. Objetivo Específico:	_____	21
5.3.2.3. Alcance:	_____	21
5.3.2.4. Procedimiento:	_____	21
5.3.2.5. Técnicas y Métodos de Apoyo:	_____	21
5.4. REVISIÓN INTEGRAL QUE PERMITE EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:	_____	23
6. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS:	_____	23
6.1. Mapa Fodal:	_____	23
6.1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA:	_____	24
6.2. Mapa de Puntos Críticos:	_____	29
6.3. Diagrama de Causa y Efecto:	_____	35
7. EXPOSICIÓN Y DISCUSION:	_____	40
7.1. MAPA FODAL:	_____	40
7.1.1. FORTALEZAS:	_____	40
7.1.2. DEBILIDADES:	_____	41
7.1.3. OPORTUNIDADES:	_____	42
7.1.4. AMENAZAS:	_____	43
7.2. Mapa de Puntos Críticos o Situacional:	_____	44
7.2.1. Proceso Administrativo:	_____	44
7.2.1.1. Planeación:	_____	44
7.2.1.2. Situación Actual:	_____	44
7.2.2. Organización:	_____	45
7.2.2.1. Situación Actual:	_____	45
7.2.3. Integración:	_____	45
7.2.3.1. Situación Actual:	_____	45
7.2.4. Dirección:	_____	46
7.2.4.1. Situación Actual:	_____	46
7.2.5. Control:	_____	46

9.2.5. Créditos:	53
9.3. Recomendación sobre situación actual de la Cooperativa conforme al Mapa de Puntos Críticos del Proceso Administrativo.	54
9.3.1. Planeación:	54
9.3.2. Organización:	54
9.3.3. Integración:	55
9.3.4. Dirección:	56
9.3.5. Control:	55
9.4. RECOMENDACIÓN SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA CONFORME EL DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.	55
9.4.1. Deficiencias en el proceso Administrativo:	56
9.4.2. Mal enfoque del Marketing:	56
a. Falta de políticas de promoción	56
9.4.3. Deficiencias en el Área de Créditos:	57
9.4.4. Debilidades en el Área de Recursos Humanos:	58
10. BIBLIOGRAFIA:	60
11. FUENTES DE INFORMACIÓN:	61
12. ANEXOS:	62

I. RESUMEN EJECUTIVO

La Práctica Empresarial Dirigida se realizó en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito "Magisterio Petenero" Responsabilidad Limitada. Para tal efecto fue necesario realizar una evaluación Integral, permitiendo observar y evaluar en forma integral cada una de las áreas de la organización, objeto de estudio, con el fin de establecer la situación actual. Además, se estructuró una entrevista, la cual fue practicada a cada uno de los directivos y empleadas de la Cooperativa, así como también visitas a lo interno de la institución para comprobar fehacientemente el funcionamiento y cumplimiento de sus actividades.

El alcance de la investigación consiste en proponer mejoras en los procedimientos administrativos de la Cooperativa, en sus distintas áreas, para un período de cinco años. El análisis de la consultoría, se limitó y basó su estudio en procesos administrativos desarrollados en un año, es decir el 2004.

El no contar con procedimientos modernos, eficaces y ágiles, representa una baja en el incremento de la demanda de los usuarios ante los servicios que ofrece la cooperativa.

Además, se ha observado que desde su organización, en el año 1,975, hasta el año 2,004, (un período de 29 años) han ingresado 631 asociados y se han retirado 129, quedando un total de 502, de los cuales 345 son activos y 157 inactivos, esto refleja que no se ha hecho mayor cosa para aumentar su crecimiento, ni para mantener a los retirados, ni para motivar a los inactivos a incrementar sus ahorros y aportaciones; además, la utilidad ha decrecido de tal manera, que no permite brindar mejores servicios y créditos a tiempo.

De acuerdo a lo anteriormente definido, se propone mejorar los procedimientos que aplica la Cooperativa actualmente, en su área de Administración, con el fin de cumplir sus objetivos y metas.

Con la aplicación de la propuesta de mejoras en los procedimientos actuales, se mejorarán los niveles de Ingreso y mantenimiento de los asociados, así como la recuperación y otorgamiento de créditos, por ser más modernos, eficaces y ágiles; lo cual permitirá brindar un servicio a tiempo.

Después de estudiar detenidamente la evaluación integral se pudo concluir que es necesaria una visión amplia y dinámica, capaz de reaccionar a los cambios internos y externos, por lo que la Dirección de la Cooperativa debe incluir en su Visión empresarial el compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa en su dimensión tanto interna y externa, así como también incorporar en el Plan estratégico la Responsabilidad Social Corporativa como un aspecto integrado a toda la gestión del negocio.

La Responsabilidad Social Corporativa es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración. Este es un concepto dinámico y en desarrollo y para comprender mejor su verdadera dimensión es preciso caracterizarlo con algunas claves: Es INTEGRAL, pues abarca a un conjunto complejo de dimensiones de la empresa; es GRADUAL, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir y es PROPORCIONAL, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado.

II. INTRODUCCION

La presente investigación se lleva a cabo con el fin de analizar los procedimientos en el área Administrativa de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito "Magisterio Petenero" R. L. y propuesta de mejora.

El diagnóstico presenta su realidad actual y ofrece la solución al problema encontrado, luego de la investigación de campo.

Además, se hace referencia de la Definición y Localización de la Cooperativa, Marco Teórico, Diagnóstico de la Cooperativa y Planteamiento del Problema, Planteamiento de la Solución, Metodología de la Investigación: Sujetos, Instrumentos y Procedimientos, Presentación de Análisis de Resultados, Exposición y Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, entre otros.

El alcance general del presente trabajo de investigación será definir las áreas críticas de los procesos administrativos que afectan el desarrollo y crecimiento de la Institución y que seguramente están afectando directamente la consecución de los objetivos generales.

También será necesario:

- a. Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- b. Estudiar la forma de organización de la Cooperativa.
- c. Conocer los planes estratégicos de los cuadros directivos para analizar el grado de avance y su cumplimiento.
- d. Conocer las estrategias que utiliza la dirección para la toma de decisiones.

Se analizarán a profundidad las áreas: Administrativa, Financiera, De recursos humanos, de mercadeo y de créditos, además, se analizarán los objetivos que persigue la Cooperativa y verificar:

- a. Si son conocidos por los integrantes de los cuadros directivos, empleados y asociados;
- b. Si son compatibles con las actividades desarrolladas y conocer el grado de cumplimiento de los mismos
- c. Y verificar el propósito, las estrategias y las prioridades de los planes operativos anuales.

El documento final será propuesto al Consejo de Administración de la Cooperativa para su conocimiento, aprobación e implementación, ya que su ejecución representa costos, debido a una nueva y funcional estructura organizacional.

El presente Informe es el resultado final de una investigación de campo considerada como parte del pensum de estudios del programa Actualización y Cierre Académico (ACA), de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Panamericana de Guatemala.

1. Definición y Localización de la Cooperativa:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterio Petenero R. L. fue fundada el 04 de septiembre de 1975, con la finalidad de ofrecer un servicio social al magisterio petenero, ofreciendo a los asociados servicios de ahorros corrientes y a plazo fijo, concesión de préstamos con garantías fiduciarias, prendarias e hipotecarias; así como proporcionar otros servicios que demanden los asociados y que la Cooperativa esté en la capacidad de ofrecer.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito opera con apego a los siguientes principios:

- a. Proyección a sus asociados, a través de fines de servicio y no de lucro.
- b. Libre adhesión y retiro de asociados.
- c. Neutralidad política y religiosa en sus actos.
- d. Igualdad de derecho y obligaciones entre sus miembros.
- e. Otorgar un solo voto a cada asociado, cualquiera que sea el número y monto de sus aportaciones.
- f. Educación e Integración cooperativa y establecimiento de servicios sociales.

Dentro del proceso de gestión y en presencia de los miembros del magisterio petenero se acordó organizar la referida Cooperativa en la que se contó con la presencia del Señor Alcalde Municipal, Don Eduardo Táger Matus, procediéndose a elegir la directiva provisional que por mayoría de votos quedo organizada de la manera siguiente:

Consejo de Administración:

- **Presidentes:** Prof. Raúl G. Vásquez Franco.
- **Secretario:** Prof. Bonifacio J. Lainez A.
- **Tesorero:** Prof. Carlos Armando Castellanos Cocón.
- **Vocal Primero:** Profa. Rosa Margarita Morales Garría.
- **Vocal Segundo:** Prof. José Patrocino Guerra Chatá.

Además, de forma provisional, se procedió a elegir los siguientes Comités:

Comité de Crédito:

Profa. Beatriz Zetina de Aldana.

Prof. Otto Leonardo Awe.

Prof. Edgar Rodolfo Vásquez Amezquita.

Comisión de Vigilancia:

Prof. Felipe de Jesús Ozaeta Castellanos.

Prof. Pablo Peña Wagner.

Prof. Manrique Godoy Navas.

Comité de Educación:

Prof. Álvaro N. Trujillo Corzo.

Profa. Concepción Góngora de Colocho.

Profa. Estela Cancino de Burgos.

A partir de la fecha en mención, se iniciaron las gestiones indicadas, a fin de que los maestros peteneros que deseaban ser parte de la Cooperativa, contribuyeran con las cuotas establecidas para agenciarse de fondos e iniciar las operaciones de dicha cooperativa y de esta manera contar con una cartera crediticia.

En el año 2003 y por iniciativa de la actual Directiva, se realizaron las gestiones necesarias para presentar un anteproyecto de Reforma de Estatutos ante la honorable Asamblea General, los cuales fueron aprobados, en asamblea extraordinaria, el 21 de febrero de 2004, para un mejor funcionamiento de la misma, habiendo emitido el dictamen favorable respectivo el Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP -, quedando su denominación actual como **COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CRÉDITO "MAGISTERIO PETENERO", RESPONSABILIDAD LIMITADA.**

Debido a la reforma de sus estatutos, la Cooperativa brinda una apertura de admisión a todas las personas que deseen ser asociados de la misma, sin discriminación étnica, religiosa, política, de nacionalidad o de sexo; siempre y cuando reúnan los requisitos que se estipulan.

La Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Magisterio Petenero, R. L. se considera como un agente de desarrollo económico y social legalmente establecido; nace con 28 asociados, cantidad que hasta la fecha se ha incrementado a 502, de los cuales 345 son activos y 157 inactivos.

La Cooperativa fue creada bajo el amparo de las leyes que le son aplicables, como la Ley General de Cooperativas y la Constitución de la República de Guatemala.

El domicilio de dicha cooperativa se ubica en el departamento de Petén y de acuerdo a los estatutos, su sede se encuentra en el Callejón Pasaje Progreso, Ciudad Flores, Peten.

2. MARCO TEORICO:

El tema a investigar se enfoca en el Análisis del Proceso Administrativo y Propuesta de Mejora de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito "Magisterio Petenero", R. L., partiendo del proceso actual y propuesta de mejoramiento, en donde se han detectado algunas deficiencias..

El objetivo general de la investigación es analizar los procedimientos del área Administrativa actual y realizar la propuesta para mejorarlos.

Por lo anterior, se tienen como objetivos específicos, brindar al usuario un servicio más dinámico, eficiente, moderno y por ende, mejorar el nivel de recuperación y otorgamiento de crédito y ahorro.

La investigación se llevó a cabo en una pequeña empresa, con un total de dos empleados directos, un Consejo de Administración: conformado por cinco miembros y tres Comités: de Vigilancia, Créditos y Educación, conformado cada uno por tres miembros.

Se considera al cooperativismo como un factor de desarrollo económico y social para la economía de Guatemala y es representado por federaciones y confederaciones legalmente establecidas, situación que ofrece un valor muy importante a las actividades desarrolladas.

Lo anterior, se establece en la Constitución de la República, que reconoce a las cooperativas como agentes de desarrollo, detallándose en su artículo 119, el cual cita que el Estado debe fomentar y proteger la federación y funcionamiento de las cooperativas. Así mismo, la ley general de cooperativas establece en su artículo 23º. que las cooperativas gozan de la protección del Estado y que además, éste le proporcionará la ayuda técnica y financiera necesaria en incentivos fiscales, tales como exenciones de algunos impuestos.

Existen cooperativas de Ahorro y Crédito, Agrícolas, de consumo, entre otras; atribuyéndosele a Israel como el creador de este tipo de organización social. Actualmente, existe en el Petén un total de 41 cooperativas activas y 47 inactivas; dos cooperativas de ahorro y crédito activas, siendo una de ellas la sujeta a estudio y ocho inactivas.

La Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Magisterio Petenero, R. L., opera de acuerdo a sus estatutos vigentes, con el apego a principios establecidos, como procurar fines de servicio y no lucrativo, libre adhesión y retiro voluntario, neutralidad política, de religión e igualdad de derechos. Su objeto social es percibir las aportaciones y ahorros de los asociados y concederles préstamos fiduciarios, prendarios e hipotecarios; así como proporcionar otros servicios que demanden y que la cooperativa esté en condiciones de ofrecer.

Su objetivo principal es procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la realización de planes, programas y proyectos que demuestren esfuerzo común, ayuda mutua, acción conjunta y solidaridad. Además, promover el ahorro y fomentar el cooperativismo dentro de la institución, tanto en su filosofía como en su organización.

De acuerdo al diccionario de economía de Arthur Seldon, F.G. Pennance, ahorro significa el exceso de renta presente, de las personas y sociedades sobre sus gastos; aquella parte de la renta que después de los impuestos no se consume por las personas o distribuye por parte de la sociedad.

Según el mismo autor, crédito es la concesión de permiso de un individuo a otro para obtener la posesión de algo perteneciente al primero, ejemplo: un depósito, un activo, un servicio, caja, etc., sin pagar en el momento de recibirlo. Cualquier transferencia de bienes, servicio o dinero a cambio de bienes; servicio o dinero a recibir en el futuro o en su forma más avanzada; una transferencia de dinero a cambio de una promesa de pago en el futuro. Su significado inicial es creencia o confianza y en latín *credere*, creer.

Por lo general, la sociedad moderna se fundamenta en el crédito o la confianza, siendo la esencia de una transacción crediticia la promesa de pago en una fecha futura, que pueden ser formales y escritas o formar parte de un libro de deudas y préstamos.

Para Koontz Odonnell, en su libro *Curso de Administración Moderna*, administración es un análisis de las funciones de la administración y la define como la creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos trabajando en grupos, puedan desempeñarse eficazmente para la obtención de sus fines comunes.

De esa manera Fayol, designa las funciones de la administración en: planeación, organización, mando, coordinación y control.

De acuerdo a Koontz, la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados. Para lograr éste propósito, los administradores se basan en cinco funciones administrativas las cuales ayudan a organizar el conocimiento:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Integración.
- d. Dirección
- e. Control

2.1. Planeación:

Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas y de lo que se espera de ellas. La planeación es la función administrativa más básica de todas.

Se debe crear un ambiente en que las personas en grupos puedan alcanzar los objetivos en la mejor cantidad de tiempo, dinero, materiales y que logren al máximo, una meta deseada con los recursos disponibles. Se toma en cuenta que la estructura es dinámica, en esta fase se incluye el organigrama de la empresa donde se visualizan las líneas de mando, tramos de control y autoridad; así como aspectos relevantes que se refieren al marco legal en el funcionamiento de la empresa, como el pago de prestaciones laborales.

Los planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos por lo que requiere de la toma de decisiones. De este modo los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone asimismo, un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir. Los planes se clasifican en: 1) propósitos o misiones; 2) objetivos o metas; 3) estrategias; 4) políticas; 5) procedimientos; 6) reglas; 7) programas; y 8) presupuestos.

2.2. Organización:

La teoría clásica de la organización se basa en los principios de administración propuestos por Henri Fayol:

1. El principio de la división del trabajo para lograr la especialización.
2. El principio de la unidad de dirección.
3. El principio de la centralización
4. El principio de la autoridad y responsabilidad.

Muchos principios e información administrativa adicional se podrían mencionar, pero la tendencia actual, es que el diseño organizacional se haga de acuerdo con la situación particular de cada empresa.

Las estructuras se refieren a las relaciones relativamente fijas que existen entre puestos de una organización, y son el resultado de los procesos de división del trabajo, departamentalización, esfera de control y delegación.

2.3. Integración de Personal:

Según Koontz, consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente su tareas.

2.4. Dirección:

El objetivo de éste es influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Las personas asumen diferentes papeles, y no existen personas promedio.

2.5. Control:

Su función es comprobar si todo ocurre conforme lo planeado, a las órdenes y los principios administrativos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición. Es entonces el enlace final de la cadena funcional de las actividades de la administración.

Las empresas de hoy en día deben estar a la vanguardia en procesos administrativos que les proporcionen bases técnicas, analíticas y operativas donde puedan verificar de manera eficaz la generación de valor, lo que contribuye puntualmente a que las organizaciones que implementan la Gerencia Basada en Valor incrementen sus inversiones y mejoren sus funciones financieras.

La Gerencia Basada en valor (GBV)¹ es una herramienta que tiene como prioridad la mejora continua a todos los niveles, ya que de ello depende la toma de decisiones adecuadas en las compañías. Esta teoría se sustenta en que es compromiso de todos los miembros de la institución (Asociados, Directivos, Gerente, empleados) actuar en la participación de generación de valor, pero para lograr esto se debe dar un genuino cambio de mentalidad, que aunque genere reacciones negativas al comienzo de la implementación del sistema, pronto se verán los resultados.

Se puede decir que es la Gerencia de Valor toda una filosofía que esta cambiando la forma de ver las finanzas en las empresas. Esta filosofía se viene convirtiendo en el reto más importante para

1. Concepto tomado del tema "Efectos administrativos, contables y financieros de la Gerencia Basada en Valor" Ana María Cano Morales. www.tablero.decomando.com

todas aquellas organizaciones que deseen permanecer en un mercado donde los inversionistas son cada vez más exigentes y donde las condiciones del sistema bursátil no admite intentos fallidos, porque corren el riesgo de desaparecer. Aunque es muy importante tener en cuenta que la adaptación a un nuevo sistema no es fácil, sobre todo cuando los cambios a efectuar no son únicamente de tipo estructural, sino que también debemos cambiar de forma de pensar, de introducción a nuevos sistemas de medición de resultados y a esquemas de compensación que monitoreen e incentiven a los empleados para que alcancen los objetivos trazados, el desarrollo y cumplimiento de un plan estratégico que a las comunidades organizacionales se les olvida cumplir.

La Gerencia de la empresa debe tener bien claro que para que esta filosofía no se quede solo en eso, se hace necesario la vinculación de todos los actores que intervienen en una organización y que deben trabajar en pro del mejoramiento continuo, tales actores los podemos definir de la siguiente manera; Los Clientes ya que si estos no quedan satisfechos con nuestro servicio, se retiran y se llevaran consigo a por lo menos 10 nuevos clientes, pero para que el cliente se motive a seguir adquiriendo nuestro servicio, es necesario contar con un talento humano comprometido (Personal), que no solo cumpla con las tareas asignadas, sino que vaya más lejos, que agregue valor a sus labores, adicionalmente, para que ese proceso se de en la dirección propuesta, es necesario contar con el concurso permanente de los asociados, ya que son estos quienes deben ofrecer los mecanismos para que el empleado se sienta satisfecho con la organización.

Por lo tanto si la empresa inicia con el proceso de mejoramiento continuo es muy factible, que se empiece a generar valor económico agregado, debido a que la organización habrá dispuesto de los elementos necesarios que contribuyan al logro del objetivo básico financiero de toda empresa, que es generar más riqueza para el asociado, y este a su vez redistribuirá dicha riqueza en aquellos que han contribuido a generarla. En este orden de ideas se hace necesario profundizar un poco en el tema de la creación de valor y la forma como las empresas pueden medirlo y acumularlo, pues no solo se trata de agregar valor en un solo año, si no que esta practica se convierta en una camisa de fuerza para todos los actores del proceso porque es de ellos que depende el éxito o el fracaso del mismo.

La creación de valor es el objetivo de toda buena gerencia. Si antes el objetivo era la maximización del beneficio contable, ahora este objetivo de beneficio ha sido suplantado por la creación de valor. El valor creado en la empresa se puede medir, considerando no solamente el beneficio sino también el costo que ha supuesto generar ese beneficio. En conclusión si el beneficio obtenido supera el costo de los recursos implicados, se puede decir que se ha creado valor. Si esto lo trasladamos a la toma de decisiones de inversión significa que para que se cree valor en la

empresa el Valor Presente Neto (VPN)² de la inversión deberá ser positivo y por tanto se estaría invirtiendo en activos que generan un valor adicional para la empresa.

La Gerencia Basada en Valor (GBV) puede definirse como una obra de arte, pues es cada empresa la que hace de ella una pieza única porque cada organización es diferente de las demás aunque pertenezcan al mismo sector productivo; las compañías adaptan a sus necesidades a la Gerencia Basada en Valor, por eso hasta el momento ha tenido tanto éxito, sin embargo como toda técnica o proceso nuevo causa un poco de incertidumbre en los gerentes, que temen implementar esta herramienta para el crecimiento financiero de las organizaciones que dirigen.

Una de las hipótesis que sustenta la teoría de la Gerencia Basada en Valor es que tanto los dueños como los gerentes, deben actuar en la participación de generación de valor y el sistema de remuneración debe estar acorde con la agregación de valor, pero para lograr esto se debe dar un genuino cambio de mentalidad, aunque genere reacciones negativas al comienzo de la implementación de este sistema.

Es claro que debemos tener en cuenta que los procesos de mejora continua llevan a la creación de valor. Para generar un mayor valor en la empresa es necesaria una estructura organizacional que cuente con una disminución de los niveles jerárquicos, y esta estructura debe estar orientada a los procesos de la empresa, es decir, una organización basada en equipos que lleve sinergias y poder de decisión, a crear una cultura de creación de valor que pueda ser medido mediante el desempeño financiero; toda esta estructura debe estar enfocada a la generación de Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés) que satisfaga las expectativas del asociado.

Como se puede apreciar en toda esta teoría para agregar valor se deben conocer las herramientas; y una de ellas es el Valor Económico Agregado, que no es otra cosa que el indicador número uno del valor que agrega una empresa, producto de su gestión.

Este Valor es la estimación de la utilidad económica después de restarle el costo por los activos netos empleados para producir. Es decir, que se crea Valor Económico en una organización cuando sus Utilidades Netas de Operación (UNO) son superiores al costo de capital que utiliza.

Por ello podemos afirmar que el Valor Económico Agregado, es el instrumento más claro de comunicación de los resultados de los negocios al personal y a los asociados. Las principales características del Valor Económico Agregado son:

2. En palabras del profesor Faus: el VPN mide precisamente el valor que se espera que cree la inversión considerada

- a. Es una sola medida financiera
- b. Calcula el costo promedio de toda la inversión
- c. Es una herramienta ideal para la toma de decisiones, es más comprensible,
- d. La actuación esta ligada a la compensación

Este Valor también es un conjunto de herramientas administrativas que tiene muy en cuenta la cantidad de ganancia que se debe obtener para recuperar el costo de capital empleado. Por ejemplo si el Eva se proyecta en cero, eso significa que la compañía esta ganando apenas lo necesario, y si se proyecta más pues se ganara más. La organización que adopta el Valor Económico Agregado, replantea sus presupuestos de capital y sus procedimientos de evaluación, hasta lograr la meta deseada.

En cuanto a la motivación, la filosofía es que el progreso que trae este Valor, sea compartido con los empleados. Que se utilice una política de compartir la riqueza, que según Stem Stewrt & Co,³ llaman, "La forma más socialista del capitalismo". Aquí hay que hacer que los empleados creen verdaderamente en el Valor Económico Agregado, y para esto es necesario que se les pague y se les haga sentir como dueños de la empresa.

Finalmente el cambio de mentalidad quiere decir que hay un lenguaje común en la toma de decisiones e identificación clara de las metas de la organización. Que todos los empleados de la empresa entiendan lo que se esta haciendo y cuales son las nuevas prioridades. Esto produce un verdadero cambio en el comportamiento empresarial, que se ve reflejado en las utilidades netas de la Institución.

En conclusión se puede afirmar que la creación de valor según muchos empresarios, es una acción que motiva al consumo humano por un incremento en el beneficio que presta un servicio que de alguna manera cada vez satisfacen más eficientemente sus necesidades. El valor según la creencia popular se incrementa si el desempeño mejora o los costos se reducen. Se considera que una empresa genera valor con los recursos que utiliza, cuando obtiene beneficios después de haber pagado el precio por el capital utilizado.

La administración de una empresa deberá cuidar todos los eslabones de la cadena generadora de valor, finanzas, clientes, operación eficiente e innovación. Este proceso es cíclico y su constante modificación garantiza una mejora continua del negocio.

3. Compañía Norteamericana que patentó el EVA, en el año de 1962.

La Responsabilidad Social Corporativa, es otro concepto dinámico y en desarrollo y es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras.

Este nuevo concepto hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, de operaciones y políticas cotidianas. Para comprender mejor su verdadera dimensión, es necesario caracterizarlo con algunas claves: Es INTEGRAL, es decir, abarca todas las áreas de la empresa; es GRADUAL, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir y es PROPORCIONAL, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado.

Algunos conceptos que se relacionan con la Responsabilidad Social son:

ACCIÓN SOCIAL: Es la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas, principalmente en las áreas de servicios sociales, salud, educación, formación profesional y empleo.

DESARROLLO SOSTENIBLE: Define el desarrollo armónico en los ámbitos económico, social y ambiental de manera que el desarrollo presente no limite las posibilidades de desarrollo de las generaciones futuras.

GOBIERNO CORPORATIVO: Es un elemento clave en la mejora de la eficiencia y el crecimiento económico así como aumentar la confianza de los inversores. El gobierno corporativo incluye las relaciones entre los directivos de la empresa, el consejo de administración, los asociados y las partes interesadas.

IMAGEN CORPORATIVA: Es la percepción que tienen sobre las empresas los diversos grupos de interés con los que se relaciona.

3. DIAGNÓSTICOS DE LA COOPERATIVA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

3.1. MARCO LEGAL:

El estudio legal tiene como propósito cerciorarse que la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito "Magisterio Petenero" R. L., se rija a lo normado en la legislación guatemalteca, especialmente por la Ley General de Cooperativas de INACOP, bajo el Decreto número 82-78 y al cumplimiento de lo que estipulan sus estatutos vigentes.

A fin de que la Cooperativa sea reconocida legalmente en Guatemala, fue necesario llevar a cabo los siguientes trámites:

- a. Acto de Constitución, por medio de escritura pública o bien por Acta Constitutiva de la misma, autorizada por el Alcalde de la jurisdicción, (9 de septiembre de 1,975).
- b. Inscripción, consistente en el testimonio de la escritura o certificación del Acta Constitutiva, presentado con duplicado al Registro de Cooperativas dentro del mes siguiente al acto de constitución.
- c. La Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito "Magisterio Petenero" R. L. debe cumplir con los requisitos establecidos en la Ley General de Cooperativas (Decreto Número 82-78) y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo número M. De E. 7-79) del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP).

El consejo de Administración es el órgano ejecutivo de la Cooperativa. La representación legal de la misma la ejercerá el Presidente del Consejo de Administración, quien podrá delegarla en cualquier miembro del mismo o en un Gerente, previa autorización de este órgano, lo cual deberá constar en acta.

3.2. INSCRIPCIÓN COMO COOPERATIVA:

Con base en los artículos 55 al 59 del Reglamento de la Ley General de Cooperativas (acuerdo Gubernativo Número M. de E. 7-79), el Registro de Cooperativas funcionará como dependencia de INACOP. El registro de Cooperativas será público y reportará los siguientes libros:

- a. De Cooperativas.
- b. De Federaciones de Cooperativas.
- c. De Confederaciones.
- d. De Representantes legales.
- e. De presentación de documentos.
- f. Índice y Libros Auxiliares para las demás inscripciones que requieran las necesidades del servicio.

La Cooperativa operará con apego a los principios del Artículo 4°. de la Ley General de Cooperativas, como sigue:

- a. Proyectarse con sus asociados, a través de fines de servicio y no lucrativos.
- b. Libre adhesión y retiro de los asociados.
- c. Neutralidad política y religiosa en sus actos.
- d. Igualdad de derecho y obligaciones entre sus miembros.
- e. Conceder a cada asociado un solo voto, cualquiera que sea el número y monto de sus aportaciones.
- f. Forma de educación e integración cooperativa y el establecimiento de servicios sociales.

3.3. DURACIÓN Y RESPONSABILIDAD:

La duración de la cooperativa es indefinida y solamente podrá disolverse cuando concurren las circunstancias siguientes a que se refiere el artículo 87°. de los estatutos:

- a. Por disminución del número de asociados a menos de veinte (20).
- b. Cuando no se puedan cumplir los fines para los cuales fue creada.
- c. Por voluntad de las dos terceras partes de los asociados, reunidos en Asamblea General Extraordinaria convocada para tal efecto.
- d. Por pérdida de más del sesenta por ciento (60%) del total de aportaciones pagadas, siempre que esta situación sea irreparable.
- e. Por fusión o incorporación a otra Cooperativa.

La responsabilidad de la Cooperativa es limitada y de los compromisos que contraiga responde con su patrimonio. Los asociados responden únicamente con el monto de sus aportaciones.

3.4. SITUACION ACTUAL DE LA COOPERATIVA:

De acuerdo a investigaciones realizadas, no existen estudios de esta naturaleza, llevadas a cabo por INACOP e INGE COP ya que únicamente han realizado las supervisiones e inspecciones necesarias.

Crédito y ahorro, son los servicios que ofrece la Cooperativa, los cuales no se incrementan a pesar de haber un aumento en el número de asociados. Partiendo de la información recabada, desde el año de su fundación hasta la presente fecha, ha existido una brecha entre la promoción y venta del servicio, versus la recuperación, lo que incide en la recaudación de préstamos otorgados, reduciéndose de esta manera el producto financiero o utilidad, con lo cual se sostiene económicamente a la cooperativa.

Según informe a la vista, la cartera de préstamos en el año 2,002 fue de Q400,000.00, en el 2,003 de Q500,000.00 y en el 2,004 de Q650,000.00; lo cual indica que el aumento en crédito anual es muy bajo, si se considera que se trata de una cooperativa de crédito. Así mismo, se tiene conocimiento que el fondo de ahorro no se ha incrementado en los años citados, debido a que no se estimula entre los asociados.

Para conocer el funcionamiento de la Cooperativa fue necesario, además, conocer el organigrama por medio del cual opera.

El Consejo de Administración se reúne regularmente una vez al mes, para tratar temas de sumo interés, con agendas de trabajo muy recargadas y sin control de tiempos, acuerdos, compromisos y responsables; lo cual representa atrasos y pérdida de tiempo, llevándose a cabo reuniones largas y tediosas; lo cual no es funcional en este tipo de organización. Además, es el encargado de contratar personal de nuevo ingreso.

También, cumple con los principios administrativos de planeación, coordinación y control, para la toma de decisiones. Así mismo, ha diseñado y presentado políticas de préstamos, normas y procedimientos que facilitan la concesión del mismo, así como formularios y reportes tipo.

Además, se cuenta con la Comisión de Vigilancia, que se encarga de llevar el control de ingresos y depósitos diarios, para lo cual llenan un formato.

El Comité de Créditos, es el responsable de autorizar préstamos, a través de un formato especial.

El área de Contabilidad cuenta con una Contadora encargada de los Libros Diario, Mayor, Balances, Caja, Bancos, Compras y Ventas. Sus funciones principales son: informar a la SAT sobre los impuestos, informes financieros, informe de control de lavado y detección de actividades sospechosas. Apoya en el análisis de créditos, control de ingresos a la cooperativa y en la operación de tarjetas de préstamos. No existe un instructivo para llenar la solicitud, en caso de nuevos afiliados. El proceso de control de ingresos y depósitos diarios denota deficiencias y el órgano formal dentro de la cooperativa de revisar los ingresos y depósitos diarios no está cumpliendo con sus funciones especificadas en los estatutos de la Cooperativa.

Por otro lado, no existe un formato que permita hacer arqueo diario, lo cual obliga a que las tarjetas de los asociados permanezcan en la cooperativa, dándose la posibilidad de manipulación. La Receptora atiende al usuario, inscribe a nuevos asociados, recibe abonos que anota en un oficio, no contando con un formato que indique el monto a entregar en el préstamo; disponibilidad en el

banco y fecha del cheque entregado; a manera de tener una información útil en coordinación con la Comisión de Vigilancia y el Comité de Crédito.

El área Administrativa, es desarrollada por el presidente del Consejo, quien se encarga de reclutar y proponer personal nuevo al Consejo, promociona al recurso humano, tiene obligación de impartir capacitaciones constantes e inducción al personal, sin embargo no las realiza. Por otro lado, desarrolla funciones puramente administrativas e inherentes al puesto.

En la actualidad la Cooperativa posee una planeación poco formal, lo cual le permite establecer su situación actual, no así su situación futura, pues existe solo en documentos, no existen procesos de verificación de resultados ni evaluación al final de los mismos, para comprobar el avance de las actividades realizadas.

3.4.1. MISIÓN:

La cooperativa en la actualidad tiene definida su misión de la siguiente manera:

"Somos una organización con carácter social, dedicada a la prestación de servicios de ahorro y crédito, orientados a contribuir al bienestar y desarrollo de sus miembros y de la comunidad en general".

3.4.2. VISIÓN:

La cooperativa ha definido su visión de la forma siguiente:

"Constituimos en una Cooperativa dinámica y líder en el servicio de ahorro y crédito, a través de la prestación de servicios que beneficien al gremio magisterial y a todas aquellas personas interesadas en pertenecer a nuestra organización, captando y colocando fondos en forma eficiente y eficaz"

3.4.3. OBJETIVOS:

3.4.3.1. OBJETO SOCIAL:

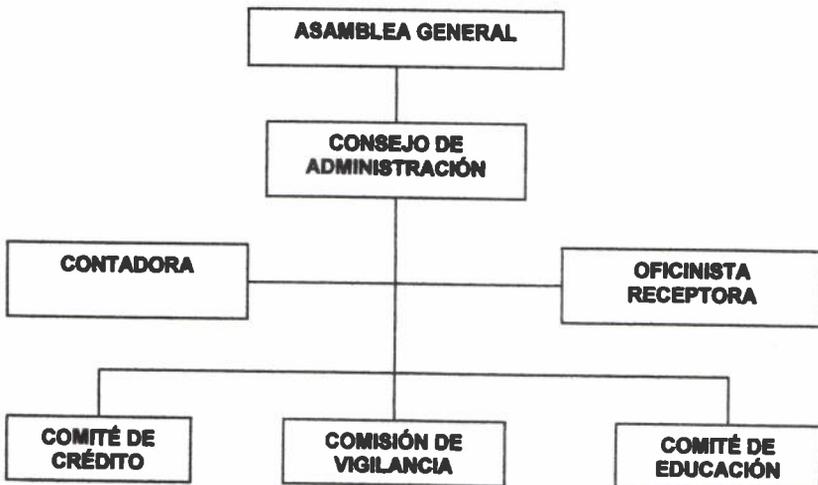
El objeto social de la cooperativa será percibir de los asociados: Las aportaciones, los ahorros corrientes y a plazo fijo, concederles préstamos fiduciarios, prendarios e hipotecarios, así como proporcionarles otros servicios que demanden y la cooperativa esté en capacidad de ofrecer.

3.4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a. Procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros, mediante la realización de planes, programas, proyectos y actividades; que demuestren el esfuerzo común, la ayuda mutua, la acción conjunta y la solidaridad.
- b. Fomentar todas aquellas actividades tendientes a desarrollar el hábito de ahorro entre sus asociados, como medio para financiar proyectos productivos o de otra índole, que contribuyan a mejorar su nivel de vida.
- c. Propiciar la práctica del cooperativismo dentro de la empresa, tanto en su filosofía como en su organización.
- d. Estimular y mantener en los asociados las aptitudes y confianzas necesarias, con el objeto que la empresa se constituya en una organización productiva.
- e. Garantizar la eficiencia y la seguridad, a fin de que se proporcione el mejor servicio posible a los asociados, sus familias y comunidad.

3.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

La estructura organizativa de la Cooperativa está conformada de acuerdo al organigrama actual de la Cooperativa, siendo este el que se detalla a continuación:



3.6. FUNCION ORGANIZATIVA:

Las funciones de cada miembro que conforma la estructura organizativa de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito "Magisterio Petenero" R. L., las realizan en forma empírica por carecer de un Manual de Funciones, sin embargo se pudo comprobar que en los estatutos vigentes se enmarcan las funciones que cada miembro del Consejo de administración, Comisión de Vigilancia y demás comités deben cumplir.

3.7. PROVEEDORES:

Los proveedores de la Cooperativa están conformados por los mismos asociados, los que a través de sus aportaciones proveen de fondos. La incorporación de un nuevo asociado aporta la cantidad de un mil quetzales (Q1,000.00), valor de una aportación o la mitad, y el resto en un término de seis meses.

3.8. DISTRIBUCION FISICA DE LAS INSTALACIONES:

La Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito cuenta con un edificio propio, el cual se encuentra ubicado en el Pasaje Progreso, Ciudad Flores Petén. Cuenta con una sala de espera, una Secretaría y una oficina privada, en donde realiza sus actividades el Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa. Además, cuenta con un ambiente para Bodega y otro para Archivo.

3.9. COBERTURA GEOGRÁFICA:

La cobertura geográfica de la Cooperativa se ubica en el área central del departamento de Petén. Conforme a sus posibilidades económicas, y tal como lo estipulan sus estatutos, puede ampliar sus servicios a todo el departamento de Petén.

3.10. PRINCIPALES CLIENTES:

Los principales clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterio Petenero R. L. son los maestros de Petén, empleados de las distintas instituciones del Departamento, comerciantes, microempresarios; quienes son los asociados de la Cooperativa y para poder optar al servicio de los préstamos deben contar con el pago de por lo menos una aportación de un mil quetzales exactos (Q1,000.00) y un ahorro de quinientos quetzales (Q500.00). El pago de las cuotas mensuales de los préstamos varía, de acuerdo a la tabla de amortizaciones que se maneja en las oficinas de la Cooperativa y que está a la vista de todos los asociados.

3.11. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

Actualmente la forma de reclutamiento del personal se lleva a cabo mediante un contrato escrito y la selección se realiza por recomendaciones que los directores de los distintos Colegios de Diversificado, hacen llegar al Consejo de Administración, de los alumnos que obtienen los punteos más altos.

El recurso humano es un elemento indispensable para el funcionamiento eficiente y eficaz de cualquier organización, independientemente de la naturaleza o función social de ésta y la cooperativa ha considerado esta fase como esencial para su desarrollo.

El personal que labora en la Cooperativa esta integrado por:

- a. Una oficinista receptora
- b. Una contadora.

Quienes desarrollan sus actividades con profesionalismo para contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa.

De acuerdo a la investigación y según diagnóstico, los procedimientos administrativos ya mencionadas son anticuados, lo cual dificulta el buen desempeño de la cooperativa en el logro de sus objetivos y metas.

4. PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCION:

Para mejorar los procedimientos administrativos mencionados en el diagnostico, se propone mejorar la estructura organizacional y los procesos desarrollados actualmente por las áreas, debido a que son muy largos, engorrosos, caducos y algunos dudosos.

El organigrama funcional propuesto para la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Magisterio Petenero, R. L. es el siguiente:



El pago de los salarios de las personas a contratar: Gerente, Auxiliares de Receptoría y Contabilidad y personal de servicio, se obtendrán de los intereses que generen el préstamo que otorgará el Ministerio de Economía para fortalecer a la Micro, Pequeña y Mediana empresa, el cual ya es un hecho.

4.1. OBJETIVOS:

4.1.1. OBJETIVO GENERAL:

Realizar una evaluación Integral, con el fin de conocer los puntos fuertes y débiles en cada una de las áreas de la Cooperativa, referente a los procesos de Administración, de Recursos Humanos, Financieros, de Mercadeo y de Créditos, utilizando para este informe herramientas modernas como el análisis FODA y el Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa) que nos permiten ilustrar el presente y futuro de la Cooperativa.

4.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO:

Presentar al Consejo de Administración de la Cooperativa el informe para su análisis y puesta en marcha, contribuyendo así, a que se brinde al usuario un servicio dinámico, eficiente, moderno y por ende, mejorar el nivel de recuperación y otorgamiento de crédito y ahorro.

4.2. ALCANCES Y LIMITES:

El alcance de la investigación consiste en proponer mejoras en los procedimientos administrativos de la Cooperativa, en sus distintas áreas, para un período de cinco años.

El análisis de la consultoría, se limitará y basará su estudio en procesos administrativos desarrollados en un año, es decir el 2004.

4.3. APORTES:

La presente investigación será un aporte valioso para:

- a. La Universidad Panamericana de Guatemala.
- b. La Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito "Magisterio Petenero" R. L.
- c. El estudiante.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

Para el desarrollo de la metodología, se analizaron los siguientes aspectos:

5.1. Sujetos:

Se entrevistaron a cuatro miembros del Consejo de Administración, tres miembros de la Comisión de Vigilancia; tres miembros del Comité de Crédito; tres miembros del Comité de Educación y a dos empleadas: Una oficinista receptora y una contadora de la cooperativa en estudio.

5.2. Instrumentos:

Se diseñaron y utilizaron boletas para recopilar información cualitativa y cuantitativa, mediante una entrevista. (Ver anexo No. 1)

5.3. Procedimiento:

Para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida fue necesario realizar el Anteproyecto respectivo, el cual fue aprobado por la Decanatura de la Universidad Panamericana.

5.3.1. Planeación de la Evaluación Integral:

Dentro de la administración moderna se reconoce un nuevo enfoque, el cual consiste en implementar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas de evaluación cuantitativas y cualitativas, que reflejen en forma objetiva, el nivel real de la administración y operación de la empresa.

En cada evaluación se deben determinar puntos débiles y fuertes, analizarse los escenarios futuros, determinar las amenazas y oportunidades con que se cuenta, a fin de que a través de un intenso y profundo análisis se inicie un proceso de cambio que eleve la competitividad.

La Evaluación Integral constituye la parte medular para el presente trabajo realizado, como parte de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– de la Universidad Panamericana, en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “Magisterio Petenero” R. L., ya que conduce al estudio y evaluación de las diferentes áreas en que se desarrolla toda actividad encaminada a cumplir los objetivos que la institución se ha trazado.

5.3.2. Objetivo de la Evaluación Integral:

5.3.2.1. Objetivo General:

Realizar una revisión general en los procesos administrativos actuales de la Cooperativa para proponer lineamientos específicos de mejora.

5.3.2.2. Objetivo Específico:

Definir las áreas o funciones específicas que se van a evaluar y los estudios, técnicas y criterios de medición que se utilizarán durante la revisión, la cual abarcará una parte o la totalidad de las áreas o procesos, según sea el caso.

5.3.2.3. Alcance:

- a. Definir las áreas críticas de los procesos administrativos que afectan el desarrollo y crecimiento de la Institución y que estén perjudicando directamente la consecución de los objetivos generales.
- b. Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- c. Estudiar la forma de organización de la Cooperativa.
- d. Conocer los planes estratégicos, para analizar el grado de avance y su cumplimiento.
- e. Conocer las estrategias utilizadas por la Dirección para la toma de decisiones.

5.3.2.4. Procedimiento:

Se analizó a profundidad las áreas Administrativa, Financiera, Recursos Humanos, Mercadeo y Créditos; así como los objetivos que persigue la Cooperativa. Además, se verificó:

- a. Si los objetivos son conocidos por los integrantes de los cuadros directivos, empleados y asociados.
- b. Si son compatibles con las actividades desarrolladas.
- c. El grado de cumplimiento de los mismos.
- d. Se verificó el propósito, las estrategias y las prioridades de los planes operativos anuales.

5.3.2.5. Técnicas y Métodos de Apoyo:

- a. Análisis de información documental.
- b. Entrevistas con Directivos y empleados responsables de áreas y procesos específicos.
- c. Observación directa de áreas de trabajo.
- d. Análisis de entrevistas.

- e. **Análisis organizacional.**
- f. **Mapa FODA.**
- g. **Mapa de Puntos Críticos.**
- h. **Diagrama de Causa-Efecto.**

5.4. REVISIÓN INTEGRAL QUE PERMITE EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Para conocer la situación actual de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito "Magisterio Petenero" Responsabilidad Limitada, se inició la investigación de campo, para lo cual fue necesario utilizar instrumentos de apoyo que facilitaran la recopilación de la información. Se realizaron entrevistas con directivos y personal de la Cooperativa, así como también visitas a lo interno de la institución para comprobar fehacientemente el funcionamiento y cumplimiento de sus actividades.

El trabajo se centró en la realización de un Análisis general con el fin de conocer los puntos fuertes y débiles en cada una de las áreas de la Cooperativa, referente a los procesos de Administración, de Recursos Humanos, Financieros, de Mercadeo y de Créditos, Utilizando para este informe herramientas modernas como el análisis FODA, Mapa de Puntos Críticos y el Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa) que nos permiten ilustrar el presente y futuro de la Cooperativa.

6. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS:

6.1. Mapa Fodal:

Es un instrumento valioso de planificación y ayuda para la toma de decisiones, esta técnica permite poner en evidencia los factores internos y externos que influyen en el ambiente empresarial y que deben ser considerados por la persona cuya función primordial es la coordinación de los recursos de un organismo social.

Las entidades para subsistir y desarrollarse en el mercado, deben primero formular una estrategia viable como resultado de un cuidadoso análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

6.1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA:

MAPA FODAL

AREA A EVALUAR	INTERNAS		EXTERNAS		
	A	B	C	D	
		DEBILIDADES		AMENAZAS	
A D M I N I S T R A C I Ó N	1.	Organización legalmente establecida.	Su estructura organizativa no es compartida ni por asociados ni por directivos	Comunicar a las partes interesadas la estructura administrativa de la institución.	Institución en riesgo de crítica que desestime el desarrollo normativo de los aspectos sociales.
	2.	Posee objetivos Sociales y objetivos generales acordes a su función.	La mayoría de directivos no conoce ni el objeto social ni los objetivos generales, a pesar de que se establecen en los Estatutos.	Los directivos deben recibir inducción para conocer a profundidad los estatutos y mejorar su funcionamiento	Pérdida de la credibilidad lo que promueve que los asociados se retiren de la cooperativa.
	3.	Posee planes y programas de trabajo.	Planes y programas aparecen solo por escritos, rara vez se cumplen.	Llevar un buen control: de créditos y de desarrollo de planes y programas mediante la tecnología existente.	Pérdida de clientes por informalidad en la planificación y controles.
	4.	Tiene definida su Misión y su Visión.	La misión y la Visión, no son conocidos ni son compartidos entre los miembros de la Cooperativa.	Dar a conocer, su misión y visión, compartirla y revisarla periódicamente para asegurar su integración.	Reacción negativa de los empleados ante las actividades realizadas tanto internas como externas.
	5.	Documenta públicamente su compromiso social.	Carece de una declaración de políticas y direcciones generales del desempeño social y económico.	Formular políticas que proporcionen un marco para la acción y el establecimiento de metas.	Institución en riesgo de crítica por la Incapacidad de conseguir un clima social satisfactorio,

MAPA FODAL

AREA A EVALUAR	INTERNAS		EXTERNAS		
	A	B	C	D	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
FINANCIERA	1.	Los fondos son obtenidos mediante las aportaciones de los asociados.	No cuentan con una estrategia para aumentar los depósitos de ahorro.	Dar a conocer la tasa de interés que se acredita por los depósitos de ahorro, (6% anual, capitalizable cada 3 meses)	Retiro de ahorros al desconocer la tasa del 6% de interés anual sobre los depósitos.
	2.	El capital de las aportaciones se convierte en préstamos para los asociados.	El capital para préstamos es muy limitado.	Gestionar ante ONGS y OGS Proyectos de financiamiento para fortalecer a la Micro y mediana empresa.	Inconformidad de los clientes por no cumplir con sus expectativas.
	3.		El comité de vigilancia no efectúa una efectiva supervisión.		Se puede dar la malversación de fondos
	4.	Cuentan con un presupuesto anual.	No cuentan con un control para el manejo del presupuesto anual.	Solicitar apoyo a INGECOP para registrar un buen manejo del presupuesto.	Incurrir en gastos que no están contemplados en el presupuesto
	5.		No existe ampliación de su presupuesto anual.		Pérdida de proyectos que benefician a los asociados por falta de programación en el presupuesto

MAPA FODAL

AREA A EVALUAR	INTERNAS		EXTERNAS		
	A	B	C	D	
		DEBILIDADES		AMENAZAS	
R E C U R S O S H U M A N O S	1.	Cuenta con personal idóneo para el desarrollo de las actividades.	Pago de salarios bajos y falta de capacitación al personal.	Programar y gestionar ajuste salarial y cursos de capacitación para los empleados.	Pérdida de eficiencia y efectividad en los empleados.
	2.	El personal tiene conocimiento de sus deberes y obligaciones verbalmente.	No posee reglamento interno de trabajo.	Asesorar y elaborar el reglamento interno de trabajo.	Al ser fiscalizado por el ministerio de trabajo, puede ser sancionado.
	3.	El Consejo de Administración mantiene buenas relaciones humanas.	No existe un control adecuado en las entradas y salidas del personal así como de las inasistencias y permisos.	Gestionar cursos de relaciones humanas para mejorar el ambiente organizacional.	Recaer en descontrol laboral, irresponsabilidad e impuntualidad en los empleados.
	4.		Baja expectativa de incentivos laborales y crecimiento dentro de la empresa para los empleados.		La eficiencia y efectividad de los empleados puede disminuir.
	5.	Personal con experiencia en sus funciones	Carece de programas de incentivos y motivación al personal.	Lograr ascender a puestos altos.	Los empleados pueden aplicar en la competencia por sus programas de incentivos y motivación.

MAPA FODAL

AREA A EVALUAR	INTERNAS		EXTERNAS		
	A	B	C	D	
	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
M E R C A D E O	1	Los asociados promocionan las actividades de la Cooperativa.	La cooperativa no tiene un programa de promoción y publicidad que colabore en su crecimiento.	Lanzar promociones que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la Cooperativa.	Riesgo de estancamiento en su progreso y desarrollo.
	2		No realiza investigaciones a la competencia.		Otra Cooperativa inició operaciones en el área, lo que puede provocar pérdida de clientes

MAPA FODAL

AREA A EVALUAR	INTERNAS		EXTERNAS		
	A	B	C	D	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES		AMENAZAS	
C R E D I T O S	1.	Requisitos mínimos para la solicitud de préstamos a los asociados.	La disponibilidad de fondos para la entrega de préstamos es limitada	Incrementar el número de aportaciones y ahorros en su cartera.	Que los asociados busquen otra alternativa de préstamos.
	2.	Los intereses de los prestamos que pagan los asociados son menores a los del sistema financiero	El período de autorización de préstamo es muy largo (30 días plazo)	Crecimiento de su cartera crediticia, por cobrar una tasa de interés baja en el mercado financiero.	Los asociados pueden emigrar a la competencia por los plazos cortos que maneja.
	3.	El pago de las cuotas en la Cooperativa, facilita el tener un mejor control de las recuperaciones realizadas	La cooperativa no cuenta con una caja de seguridad para el resguardo del efectivo.	Compra de una caja fuerte de seguridad para resguardo del efectivo	Riesgo en Perdida del efectivo por causas de siniestro o robo.
	4.	Ofrecer préstamos con garantía prendaria, Fiduciaria e hipotecaria.	Los montos de créditos son limitados hasta un máximo de Q.10,000.00 Para un préstamo fiduciario únicamente se acepta como fiador a un asociado de la cooperativa.	Ofrecer préstamos mayores a Q.10,000.00.	Pérdida de asociados: por lo limitado del capital otorgado como créditos y por la única opción de proponer fiador

6.2. Mapa de Puntos Críticos:

Esta es una herramienta de mucho valor utilizada especialmente para evaluar los puntos críticos en forma breve, tomando como base el proceso administrativo, incluyendo las situaciones actuales que se evalúan, las consecuencias que provocan, las recomendaciones que sugieren y los beneficios que se obtienen si se ponen en práctica dichas recomendaciones

En el caso que se evalúa, esto servirá de apoyo para que los directivos tengan una guía para dirigir los destinos de la entidad en forma ordenada y se alcancen los objetivos propuestos, en lo que al proceso administrativo se refiere.

A continuación se presenta el mapa de puntos críticos con las diferentes situaciones señaladas, las cuales serán objeto de análisis posteriormente en el presente documento, como parte del diagnóstico de la entidad, para reforzar las conclusiones y recomendaciones finales

MAPA DE PUNTOS CRITICOS

COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO "MAGISTERIO PETENERO R. L."

AREA	SITUACION EVALUADA	CONSECUENCIAS	RECOMENDACIONES	SOLUCIONES / BENEFICIOS
P L A N E A C I O N	La cooperativa tiene un plan operativo anual claramente definido, pero no lo ejecuta de acuerdo a lo establecido	El equipo de trabajo no sabe los lineamientos a seguir para el logro de los objetivos.	Debe ejecutar el plan operativo anual para alcanzar las metas y objetivos propuestos .	Al integrarse todo el equipo de trabajo en la elaboración del plan operativo será más fácil poner en práctica dicho plan y así alcanzar las metas y objetivos propuestos.
	La Asamblea General, no ha aprobado el reglamento que le da vida a los estatutos.	El personal administrativo, los comités y comisión se les dificulta lograr los objetivos propuestos.	Efectuar una reunión extraordinaria para la aprobación del reglamento de los estatutos.	Al tener el reglamento aprobado tanto el personal administrativo como comités, comisión enfocaran sus esfuerzos para mejorar sus funciones.
	La cooperativa tiene definida su misión y visión pero no enfocan su enunciado a la realidad en sus actividades diarias.	La cooperativa no tiene una línea de trabajo claramente establecida, las funciones se ejecutan utilizando su experiencia y el sentido común	Establecer estrategias que cumplan con los enunciados de su misión y visión.	Al cumplir los enunciados de su misión y visión permitirá a los directivos y empleados tener un panorama claro del destino de la cooperativa.
	Carecen de reglamentos y manuales de procedimientos administrativos y laborales	Ocasiona desorden en el desempeño de las actividades que cada uno de los empleados y directivos realizan en la ejecución de las labores.	Elaborar los manuales y reglamentos de procedimientos administrativos y laborales.	Optimizar los recursos, evitar desorden administrativo, contar con una guía para la ejecución de las labores y evitar pérdida de tiempo.

**MAPA DE PUNTOS CRITICOS
COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CRÉDITO "MAGISTERIO PETENERO R.L."**

AREA	SITUACION EVALUADA	CONSECUENCIAS	RECOMENDACIONES	SOLUCIONES / BENEFICIOS
O R G A N I Z A C I O N	Carece del manual de funciones estructurado debidamente	Existe duplicidad de funciones y por consiguiente pérdida de recursos y desmotivación en el personal.	Estructurar los manuales de funciones para cada una de las áreas y puestos de la entidad	El personal tendrá una mayor libertad de acción y se optimizarán los recursos, evitando la duplicidad de funciones.
	No se cuenta con un organigrama estructurado en forma escrita y gráfica	El personal no tiene clara la línea de mando, aunque los puestos están establecidos, por lo tanto no tiene claro a quien responde.	Proponer un organigrama que se ajuste a la situación real de la Cooperativa	Evitar la sobre carga de trabajo y funciones en una sola persona, establecer claramente las jerarquías y evitar la duplicidad de mandos.
	No existe un empoderamiento en los empleados ni una clara descentralización de funciones administrativas	Se ocasionan atrasos en los procesos administrativos, lo que provoca burocracia en la solución de los problemas al haber atraso en la toma de decisiones.	Implementar la técnica administrativa de empoderamiento, aplicando de esa forma la descentralización en la toma de decisiones.	Establecer un programa de descentralización de funciones administrativas para que la cooperativa sea una organización más funcional y eficaz para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

MAPA DE PUNTOS CRITICOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MAGISTERIO PETENERO R. L."

AREA	SITUACION EVALUADA	CONSECUENCIAS	RECOMENDACIONES	SOLUCIONES / BENEFICIOS
I N T E G R A C I O N	No se cuentan con un proceso de selección de personal adecuado, debido a la falta de un manual de reclutamiento de personal legalmente establecido.	Deficiencias en el proceso de selección de personal, lo que puede ocasionar que se contrate personal que no llene el perfil para el desempeño de las actividades de la Cooperativa.	Definir un proceso de selección, con enfoque en la gestión de recursos humanos por competencias, aplicando principios y valores en todo el proceso.	Mejoramiento en los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la institución.
	Personal insuficiente para lograr los objetivos de la Cooperativa.	Recargo de trabajo en el personal actual, lo que provoca retrasos en las labores diarias.	Contratar: un auxiliar para Receptoría; un auxiliar para Contabilidad, un oficial de cumplimiento y personal de servicio.	El personal tendrá a su cargo funciones específicas que contribuirán a mejorar las labores diarias.
	No existe un programa adecuado de desarrollo para el personal actual y el de nuevo ingreso, no tiene una inducción adecuada, tampoco tienen un programa de especialización del personal.	Deficiencias en el desempeño de sus actividades, ocasionando problemas por errores cometidos en el trabajo, falta de desarrollo de los empleados dentro de la institución, personal desmotivado por no tomársele en cuenta en el desarrollo de la empresa.	Fomular programas de capacitación dirigido a todo el personal y elaborar un manual de inducción para el personal de nuevo ingreso.	Mayor aporte del personal con sugerencias para la entidad, una mejor especialización de puestos, más motivación en el personal y por lo tanto se logrará un mejor desempeño.

MAPA DE PUNTOS CRITICOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MAGISTERIO PETENERO R. L."

AREA	SITUACION EVALUADA	CONSECUENCIAS	RECOMENDACIONES	SOLUCIONES / BENEFICIOS
D I R E C C I O N	Falta de toma de decisiones por parte del Consejo de Administración.	Provoca que la cooperativa no potencie sus actividades deteniendo su crecimiento y desarrollo.	Crear el puesto de gerente administrativo y delegarle funciones determinantes en el desarrollo de la cooperativa.	Se obtendrán mejores resultados en la ejecución de las labores diarias con la utilización adecuada de los bienes y recursos disponibles.
	No se cuenta un diagrama de los procesos, especialmente el de créditos.	Retrasos en el otorgamiento de créditos	Implementar un diagrama de flujo del proceso de crédito para medir de esa forma los tiempos más prudentiales.	Otorgar los créditos a los clientes en un tiempo más rápido que el usual.
	No se cuenta con un manual de procedimientos de cada uno de los puestos gerenciales establecidos.	Existe deficiencia en el desempeño de las funciones y en la prestación de los servicios, no hay motivación, liderazgo, comunicación y supervisión.	Elaborar un manual de procedimientos para cada uno de los puestos.	Se mejorará el desempeño eficaz de los roles asignados dentro de los procesos administrativos.

MAPA DE PUNTOS CRITICOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MAGISTERIO PETENERO R. L."

AREA	SITUACION EVALUADA	CONSECUENCIAS	RECOMENDACIONES	SOLUCIONES / BENEFICIOS
C O N T R O L	La comisión de Vigilancia, quien es la encargada de supervisar y fiscalizar todas las actividades de la cooperativa no está cumpliendo con sus funciones enmarcadas en el artículo 67º. de sus estatutos.	Se corre el riesgo de que se realice un mal manejo de los recursos financieros y descubrirlos mucho tiempo después.	Sugerir a los miembros de la Comisión de Vigilancia cumplir con sus funciones establecidas en los Estatutos.	Tener un mejor control sobre el uso de los recursos financieros. Al tener un mejor control, generará mayor confianza en los asociados actuales y potenciales.
	No existe el Programa de cumplimiento que exige la Superintendencia de Bancos referente al lavado de dinero, tampoco se ha confirmado el nombramiento del oficial de cumplimiento.	Sanciones consistentes en multas que oscilan entre los Q10,000.00 y los Q50,000.00.	Mantener una constante actualización técnica y legal sobre el tema de prevención y detención de lavado de dinero u otros activos.	Prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de actos ilícitos.
	No se cuenta con un reporte actualizado de los usuarios morosos, ni un control de la fecha de vencimiento de los contratos de los préstamos otorgados.	No se ejecutan los cobros necesarios en forma oportuna, lo que causa incremento en la morosidad y retraso en la recuperación de los créditos.	Agotar los mecanismos conciliatorios para ejercer motivación para que los asociados morosos amorticen su actual deuda y que se cumplan los plazos establecidos en los contratos.	La Cooperativa reduciría su cartera morosa y lograría minimizar el riesgo de pérdida de capital, lo que a largo plazo podrían representar pérdidas cuantiosas.

6.3. Diagrama de Causa y Efecto:

Es un método gráfico que ayuda a tomar una decisión identificando los factores que influyen sobre un problema o metas propuestas y determina los efectos de esos factores.

Esta herramienta permite poner en evidencia las causas que provoca los problemas que más perjudican a la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito "Magisterio Petenero R. L." ubicada en Ciudad Flores, Petén. Este diagrama ayudará a la Cooperativa a identificar con una mejor precisión, las causas que provoca la deficiencia detectada, que afecta el logro de los objetivos y metas, con el fin de anular dichas causas y solventar las deficiencias señaladas.

Se presenta el diagrama de causa y efecto con el propósito que se analicen y evalúen los problemas que más afectan el desempeño de la institución, con el objeto de que forme parte del material de apoyo para conocer la situación actual del área evaluada y que sirvan de base para reforzar las recomendaciones y conclusiones finales.

DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MAGISTERIO PETENERO R. L."

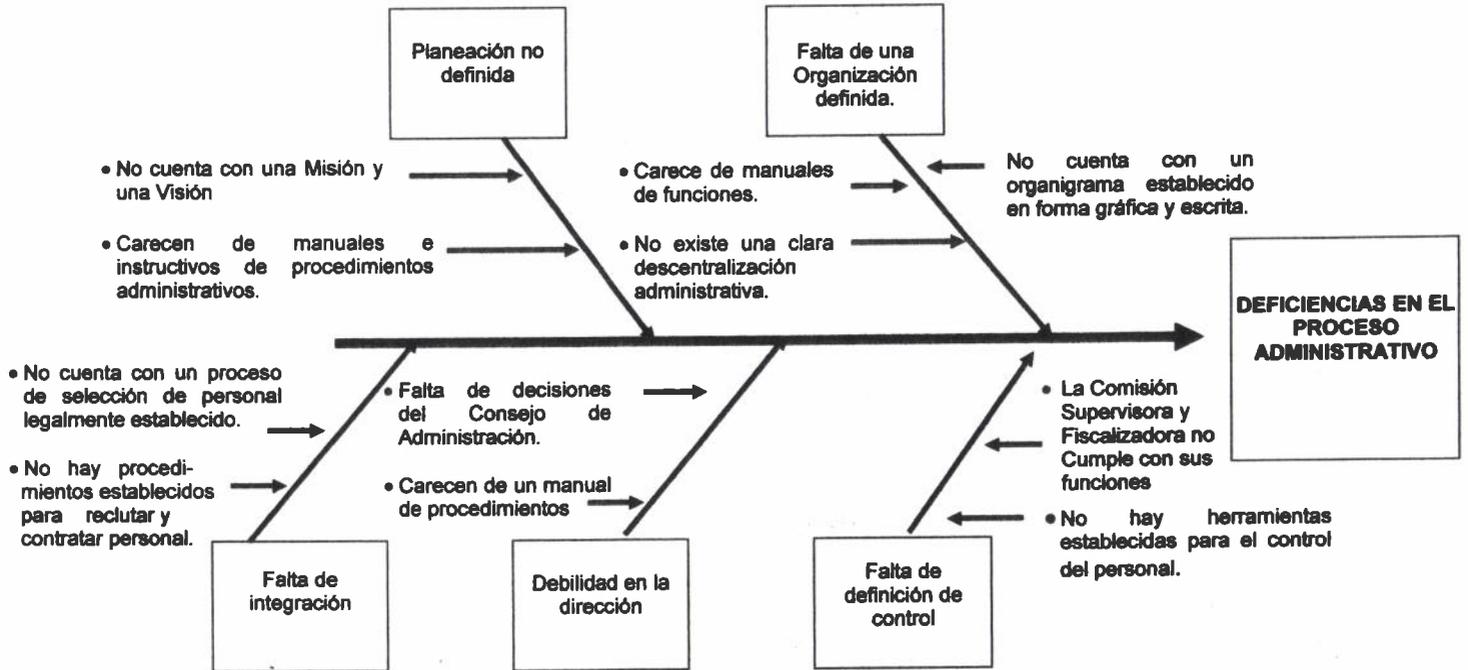


DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO
COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO "MAGISTERIO PETENERO R. L."

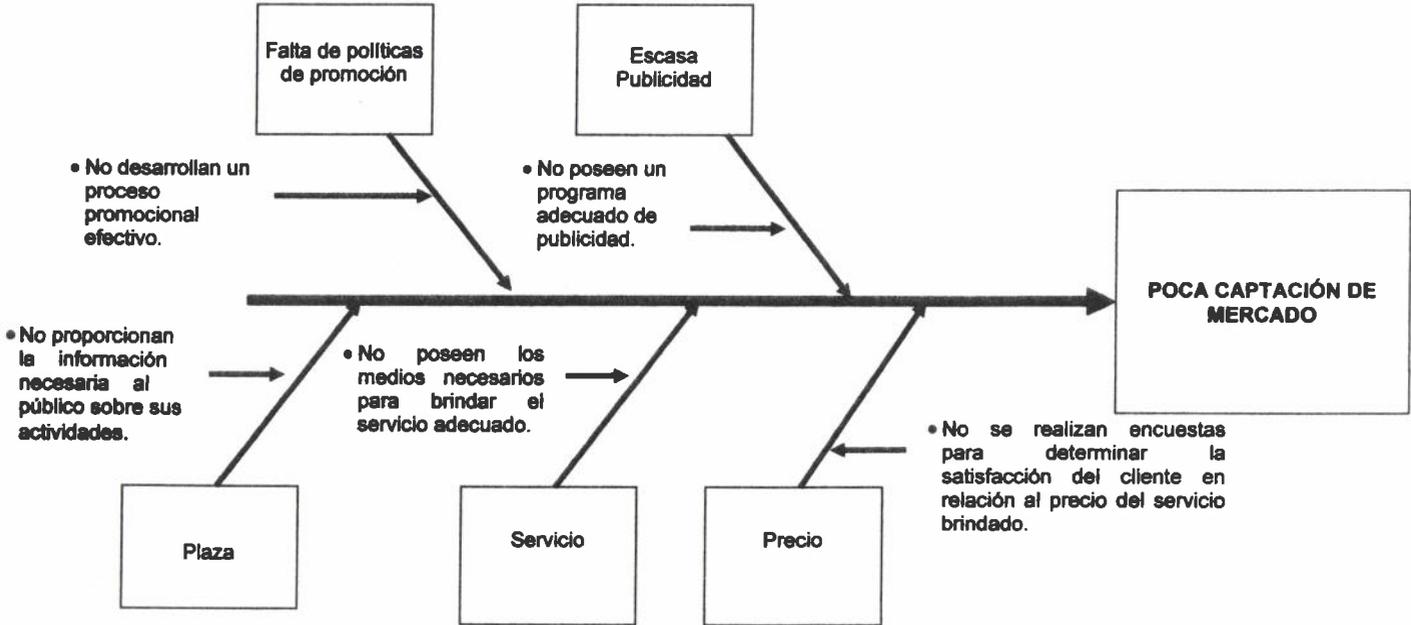


DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MAGISTERIO PETENERO R. L."

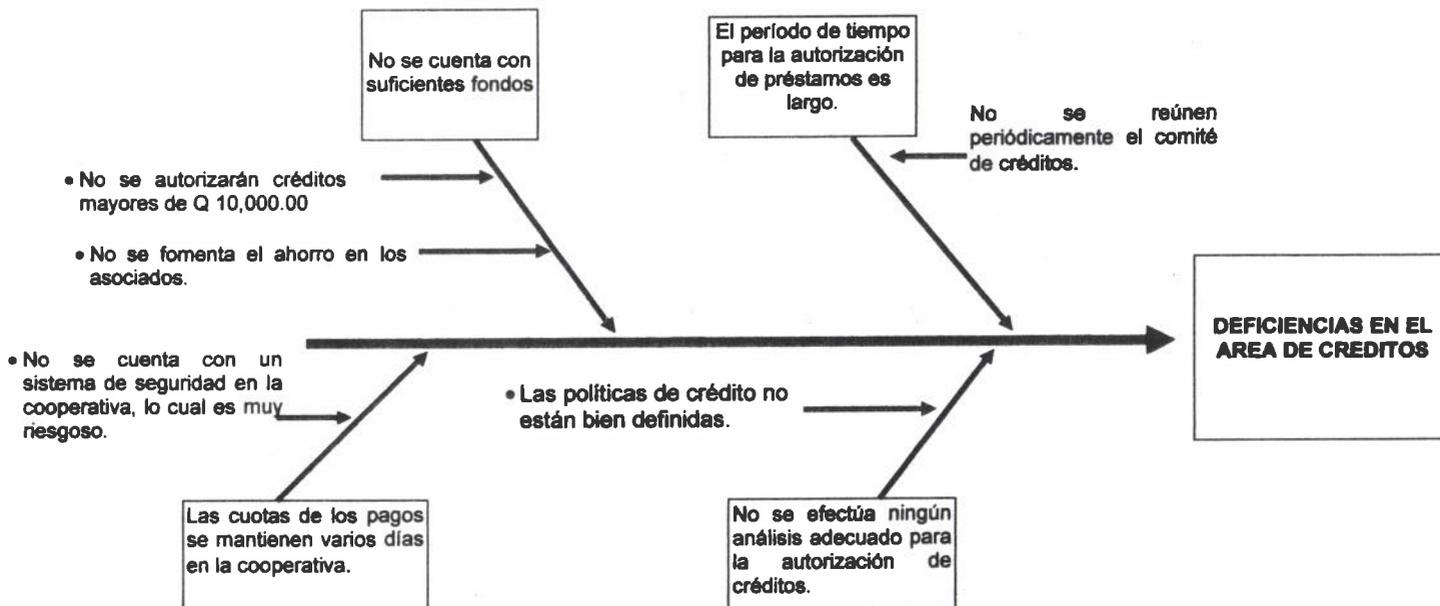
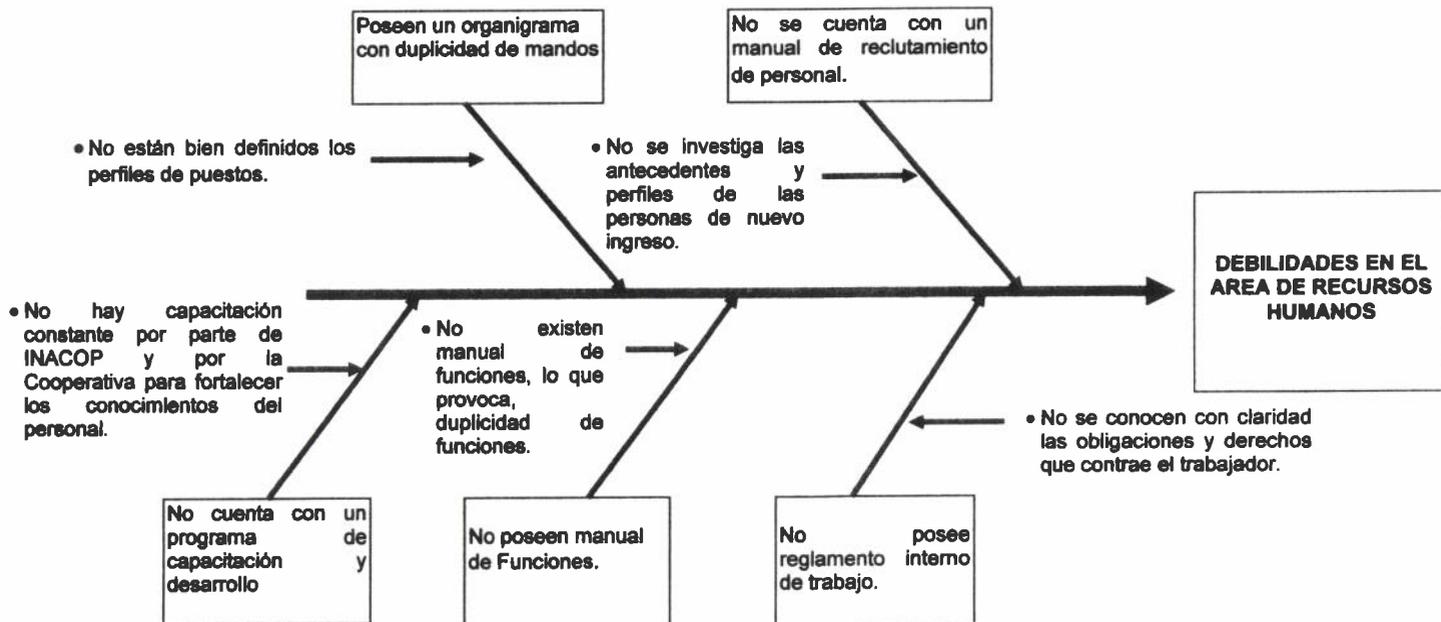


DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MAGISTERIO PETENERO R. L."



7. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

7.1. MAPA FODAL:

7.1.1. FORTALEZAS:

a. AREA ADMINISTRATIVA:

1. Organización legalmente establecida.
2. Posee objetivo Social y objetivos generales acorde a su función.
3. Posee planes y programas de trabajo.
4. Tiene declarada su Misión y su Visión.
5. Documenta públicamente su compromiso social

b. AREA FINANCIERA:

1. Los fondos son obtenidos mediante las aportaciones de los asociados.
2. El capital de las aportaciones se convierte en préstamos para los asociados.
3. Cuentan con un presupuesto anual.

c. AREA DE RECURSOS HUMANOS:

1. Cuenta con personal idóneo para el desarrollo de las actividades.
2. El personal tiene conocimiento de sus deberes y obligaciones verbalmente.
3. El Consejo de Administración mantiene buenas relaciones humanas con su personal.
4. Personal con experiencia en sus funciones.

d. AREA DE MERCADEO:

1. Los asociados promocionan las actividades de la Cooperativa.

e. AREA DE CREDITOS:

1. Requisitos mínimos para la solicitud de préstamos de los asociados.
2. Los intereses de los préstamos que pagan los asociados son menores a los del sistema financiero.
3. El pago de las cuotas en la cooperativa, facilita el tener un mejor control de las recuperaciones realizadas.
4. Se ofrecen préstamos con garantía prendaria, fiduciaria e hipotecaria.

7.1.2. DEBILIDADES:

a. AREA ADMINISTRATIVA:

1. Su estructura organizativa no es compartido ni por asociados ni por directivos
2. La mayoría de Directivos no conoce ni el objetivo social ni los objetivos generales a pesar de que se establece en los estatutos.
3. Planes y programas aparecen solo por escrito, rara vez se cumplen.
4. La misión y la visión no son conocidos ni compartidos por los miembros de la Cooperativa.
5. Carece de una declaración de políticas y direcciones generales del desempeño social y económico.

b. AREA FINANCIERA:

1. No cuentan con una estrategia para aumentar los depósitos de ahorro.
2. El capital para préstamos es muy limitado.
3. El comité de vigilancia no realiza una efectiva supervisión.
4. No cuentan con un control para el manejo del presupuesto anual.
5. No existe ampliación de su presupuesto anual.

c. AREA RECURSOS HUMANOS:

1. Pago de salarios bajos y falta de capacitación al personal.
2. No posee reglamento interno de trabajo.
3. No existe un control adecuado en las entradas y salidas del personal, así como de las inasistencias y permisos.
4. Baja expectativa de incentivos laborales y crecimiento dentro de la empresa.
5. Carece de programas de incentivos y motivación al personal.

d. AREA DE MERCADEO:

1. La cooperativa no tiene un programa de promoción y publicidad que colabore en su crecimiento.
2. No realiza investigaciones a la competencia.

e. AREA DE CREDITOS:

1. La disponibilidad de fondos para la entrega de préstamos es limitada
2. El período de autorización de los préstamos es muy largo (30 días plazo).
3. La cooperativa no cuenta con una caja de seguridad para el resguardo del efectivo.
4. Los montos de créditos son limitados hasta un máximo de Q.10,000.00

Para un préstamo fiduciario únicamente se acepta como fiador a un asociado.

7.1.3. OPORTUNIDADES:

a. AREA ADMINISTRATIVA:

1. Comunicar a las partes interesadas la estructura administrativa de la institución y lograr una administración más eficiente.
2. Los directivos deben recibir inducción para conocer a profundidad los estatutos y mejorar su funcionamiento
3. Llevar un buen control: de créditos y de desarrollo de planes y programas mediante la tecnología existente.
4. Dar a conocer, su misión y visión, compartirla y revisarla periódicamente para asegurar su integración.
5. Formular políticas que proporcionen un marco para la acción y el establecimiento de objetivos.

b. AREA FINANCIERA:

1. Dar a conocer la tasa de interés que se acredita por los depósitos de ahorro, (6% anual, capitalizable cada 3 meses)
2. Gestionar ante ONGS y OGS. Proyectos de financiamiento para fortalecer a la Micro y mediana empresa.
3. Solicitar apoyo a INGECOP para registrar un buen manejo del presupuesto.

c. AREA DE RECURSOS HUMANOS:

1. Programar y gestionar ajuste salarial y cursos de capacitación para los empleados.
2. Asesorarse y elaborar el reglamento interno de trabajo.
3. Gestionar cursos de relaciones humanas para mejorar el ambiente organizacional.
4. Lograr ascender a puestos altos.

d. AREA DE MERCADEO:

1. Lanzar promociones que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la Cooperativa.

e. AREA DE CREDITO:

1. Incrementar el número de aportaciones y ahorros en su cartera.
2. Crecimiento de su cartera crediticia, por cobrar una tasa de interés baja en el mercado financiero.
3. Compra de una caja fuerte de seguridad para resguardo del efectivo
4. Ofrecer préstamos mayores a Q10,000.00.

7.1.4. AMENAZAS:

a. AREA ADMINISTRATIVA:

1. Institución en riesgo de crítica que desestime el desarrollo normativo de los aspectos sociales.
2. Pérdida de la credibilidad lo que promueve que los asociados se retiren de la cooperativa.
3. Pérdida de clientes por informalidad en la planificación y controles.
4. Reacción negativa de los empleados ante las actividades tanto internas como externas.
5. Institución en riesgo de crítica por la incapacidad para conseguir un clima social satisfactorio.

b. AREA FINANCIERA:

1. Retiro de ahorros al desconocer la tasa del 6% de interés anual sobre los depósitos.
2. Inconformidad de los clientes por no cumplir con sus expectativas.
3. Se puede dar la malversación de fondos.
4. Incurrir en gastos que no están contemplados en el presupuesto.
5. Pérdida de proyectos que benefician a los asociados por falta de programación en el presupuesto.

c. AREA DE RECURSOS HUMANOS:

1. Pérdida de eficiencia y efectividad en los empleados.
2. Al ser fiscalizado por el ministerio de trabajo, puede ser sancionado.
3. Reaer en descontrol laboral, irresponsabilidad e impuntualidad en los empleados.
4. La eficiencia de los empleados puede disminuir.
5. Los empleados pueden aplicar en la competencia por sus programas de incentivos y motivación.

d. AREA DE MERCADEO:

1. Riesgo de estancamiento en su progreso y desarrollo.
2. Otra Cooperativa inició operaciones en el área, lo que puede provocar pérdida de clientes.

e. AREA DE CREDITOS:

1. Que los asociados busquen otra alternativa de préstamos.
2. Los asociados pueden emigrar a la competencia por los plazos cortos que maneja.
3. Riesgo en Pérdida del efectivo por causas de siniestro o robo.
4. Pérdida de asociados: por lo limitado del capital otorgado como créditos y por la única opción de proponer fiador.

7.2. Mapa de Puntos Críticos o Situacional:

7.2.1. Proceso Administrativo:

7.2.1.1. Planeación:

De todas las funciones administrativas la planeación es básica, la cual consiste en seleccionar misiones y objetivos; y las acciones para alcanzarlos requieren la efectiva toma de decisiones.

Así la planeación provee un enfoque racional para el logro de los objetivos propuestos, permitiendo a la Cooperativa salvar la brecha que la separa del sitio a donde pretende llegar.

7.2.1.2. Situación Actual:

Dentro de sus operaciones aún le falta por definir una planificación que le permita alcanzar con eficiencia los objetivos que persigue.

Asimismo le falta redefinir su Misión, pues es el propósito, la razón de ser de la Cooperativa; representa de una manera genérica la identidad y personalidad de la organización en el momento presente y en el futuro. Por este motivo es vital que sea conocida y compartida por todos los miembros de la Cooperativa ya que tiene un importante papel de identificación y cohesión.

La dirección de la Cooperativa debe considerar en qué medida la definición de la misión tiene en cuenta los aspectos relacionados con la mejora en los niveles sociales, por lo tanto, debe considerar la eventual reformulación de dicha misión o replantearla.

En cuanto a su Visión, debe tener presente que es la proyección futura del modelo de Cooperativa en el que la organización desea convertirse y que le sirve de inspiración para la definición de estrategias y la toma de decisiones.

Además no cuenta con manuales e instructivos de procedimientos administrativos.

La falta de una planeación definida es una debilidad para el desarrollo y crecimiento de la Cooperativa, debido a que no exista un marco de referencia para establecer a dónde se quiere llegar, tampoco se puede visualizar el rendimiento esperado. La planificación no debe quedar solamente en teoría.

Asimismo esto no permite establecer la rentabilidad de la Cooperativa, limita su futuro, desconociendo su posición a través del tiempo.

7.2.2. Organización:

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quien tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina obstáculos al desempeño, provocados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisión y de comunicación que reflejan y respaldan los objetivos de la cooperativa.

7.2.2.1. Situación Actual:

En la actualidad la Cooperativa de ahorro y crédito Magisterio Petenero R. L., tiene una estructura, la cual debe ser rediseñada, carece de manuales de función; lo que puede provocar una duplicidad de funciones y por consiguiente pérdida de recursos.

No cuenta con un organigrama establecido en forma escrita y gráfica, lo cual ocasiona que el personal de la Cooperativa no tenga clara la línea de mando, los puestos no están claramente establecidos. No existe una clara descentralización de funciones administrativas; por lo que permite atrasos en los procesos administrativos, provocando una excesiva burocracia en la solución de problemas por el atraso en la toma de decisiones.

7.2.3. Integración:

Se define como la función administrativa que mantiene cubiertos los puestos de la estructura organizacional, objetivo que se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizando un inventario de personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

7.2.3.1. Situación Actual:

La Cooperativa Integral de ahorro y crédito "Magisterio Petenero" R. L. cuenta con dos personas que se encargan de las actividades administrativas y contables, lo cual es insuficiente por las actividades que desarrollan; no cuenta con una escala salarial definida para el personal que labora o ingresa a la institución, que además contenga un plan de incentivos por servicios prestados.

Esto le provoca problemas en la contratación de personal por no contar con un ofrecimiento formal de prestaciones laborales.

No posee procedimientos establecidos para reclutar y contratar personal operativo ni especializado. Cuya consecuencia es la deficiencia en el proceso de contratación de personal; lo

que puede provocar la contratación de personal inadecuado para el desempeño de las actividades de la Cooperativa.

No existe un programa de capacitación permanente para el personal actual y el de nuevo ingreso, un programa de especialización del personal de créditos y servicios, así como la evaluación del desempeño de todos los empleados. Sus consecuencias son deficiencia en el desempeño de sus actividades, ocasionando problemas por errores cometidos en su área de trabajo, falta de desarrollo de los empleados, falta de sugerencias para la entidad, personal desmotivado por no tomársele en cuenta en el desarrollo de la empresa.

7.2.4. Dirección:

La dirección en la Cooperativa de ahorro y crédito Magisterio Petenero R. L., es una función muy importante para los administradores, ya que este es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. En esta área es donde las ciencias de la conducta pueden realizar su mayor aportación a la administración.

La administración requiere de la creación y el mantenimiento de un ambiente agradable en el que las personas trabajen con mística, en grupos hacia el logro de objetivos comunes; de aquí la importancia de conocer y aprovechar los factores humanos e identificar lo que los motiva.

7.2.4.1. Situación Actual:

La labor directiva de la Cooperativa recae en el presidente del Consejo de Administración, quien es nombrado como representante legal por la Honorable Asamblea General. Cualquier disposición o negociación deberá someterse a consideración de la Asamblea General para su aprobación.

No existen manuales de procedimientos de cada uno de los puestos establecidos, lo que ocasiona deficiencias en el desarrollo de las funciones y en la prestación de sus servicios.

7.2.5. Control:

Podemos definir el control como un componente de mayor importancia en la administración de cualquier empresa o institución, pues nos permite estar enterados de la situación que se está dando dentro de ella, por lo que es muy importante mantener un control eficiente para el buen funcionamiento de cualquier empresa o institución.

7.2.5.1. Situación Actual:

Las medidas de control utilizadas por la Cooperativa Integral de ahorro y crédito "Magisterio Petenero" R. L. algunas veces, son ejecutados por el Presidente del Consejo de Administración y

por la Comisión de Vigilancia quienes supervisan los controles administrativos de la organización, de manera personal.

No existen estrategias adecuadas para llevar un control efectivo de entradas y salidas del personal, lo que ocasiona impuntualidad, provocando atrasos en los asuntos pendientes de resolver.

No hay herramientas establecidas para ejercer el control de uso y manejo de los recursos materiales. Consecuencia, que el equipo del que ésta dispone podría deteriorarse en el corto plazo.

7.3. Diagrama de Causa y Efecto:

7.3.1. Deficiencias en el Proceso Administrativo:

7.3.1.1. Planeación no definida:

La Cooperativa Integral de ahorro y crédito "Magisterio Petenero" R. L., tienen establecida su misión y visión la cual es necesario redefinirla, carecen de manuales e instructivos de procedimientos administrativos y se realizan planes operativos anuales, los que permanecen sólo en teoría.

7.3.1.2. Falta de una organización definida:

Cuentan con un organigrama estructurado pero no aparece en forma gráfica y escrita, carecen de manuales de funciones y una falta de descentralización administrativa.

7.3.1.3. Falta de Integración:

Únicamente cuenta con dos empleadas, lo que dificulta el desarrollo eficiente de las actividades, además, no existe una tabla salarial definida que contenga un plan de incentivos y no han sido creados procedimientos para reclutar y contratar personal.

7.3.1.4. Debilidades en la Dirección:

La labor directiva es ejecutada por el presidente del consejo de administración, la cual es elegida por la Asamblea General y a la fecha presenta deficiencias en la toma de decisiones.

7.3.1.5. Falta de Definición de Control:

La Cooperativa no cuenta con el equipo y herramientas necesarias para llevar un mejor control del personal y de los recursos materiales y económicos.

7.3.2. Poca captación de Mercado:

7.3.2.1. Falta de Políticas de Promoción:

La organización no cuenta con un plan de promoción que mejoren las condiciones de productividad, para beneficio de los asociados.

La promoción es muy importante para la existencia de la Cooperativa, incentiva el crecimiento y desarrollo identificando los beneficios, así como su prestigio.

7.3.2.2. Escasa Publicidad:

No existen estrategias publicitarias, que le permitan identificarse en el mercado. La necesidad de publicar es de vital importancia en el área de los servicios.

El cliente deberá conocer más acerca de los servicios que ofrece la Cooperativa de ahorro y crédito Magisterio Petenero R. L., para saber las ventajas y beneficios que se pueden obtener.

7.3.2.3. Plaza:

La Cooperativa ha definido su área de acción, pero existe un gran mercado latente y potencial que no la conoce.

7.3.2.4. Servicio:

La Cooperativa no cuenta con las estrategias necesarias que le permitan brindar un servicio adecuado al mercado potencial justo a tiempo con los clientes.

7.3.2.5. Precio:

No se realizan encuestas para determinar la satisfacción del cliente en relación al precio del servicio brindado. No se da a conocer los beneficios que generan los depósitos de ahorro.

7.3.3. Deficiencias en el Área de Créditos:

7.3.3.1. No se cuenta con suficientes fondos:

La Cooperativa no concede créditos con montos mayores de Q. 10,000.00, lo cual provoca inconformidad entre los asociados.

7.3.3.2. El periodo de tiempo para la autorización de Préstamos es Largo:

Todo préstamo deberá ser autorizado por el comité de créditos, el cual es definido y analizado a través de reuniones con el personal que integra el comité, las que se realizan en forma periódica

(una vez al mes), por lo que el tiempo del proceso de un préstamo es muy largo, el cual obedece a que las reuniones no son constantes.

7.3.3.3. Los pagos de las cuotas son efectuados en la Cooperativa:

Los pagos que realizan los asociados en concepto de intereses y cancelación de sus préstamos son efectuados en la Cooperativa, lo cual significa un riesgo por no contar con un sistema de seguridad para el resguardo del efectivo.

7.3.3.4. No se efectúa ningún análisis adecuado para la autorización de Créditos:

La Cooperativa Integral de ahorro y crédito "Magisterio Petenero" R. L. no cuenta con las políticas definidas de crédito y análisis de los mismos, lo cual no le permite la prevención y control de sucesos no deseables.

7.3.4. Debilidades en el Área de Recursos Humanos:

7.3.4.1. Poseen un organigrama con duplicidad de mandos, el cual debe ser redefinido:

La Cooperativa cuenta con un organigrama, pero es necesario redefinirlo, lo cual permitirá definir los diferentes niveles jerárquicos de la institución.

7.3.4.2. No se cuenta con un manual de reclutamiento de personal:

La Cooperativa no cuenta con un manual de reclutamiento y contratación de personal, que permita investigar los antecedentes y perfiles de puestos para los empleados de nuevo ingreso.

7.3.4.3. No cuenta con un programa de capacitación y desarrollo:

No existen programas de capacitación en la Cooperativa, que le permitan fortalecer los conocimientos y destrezas al personal.

7.3.4.4. No poseen Manual de Funciones:

La Cooperativa no cuenta con un manual de funciones que le permita a los empleados, conocer sus responsabilidades que tiene bajo su cargo, lo cual puede provocar duplicidad de funciones e incumplimiento de las labores.

7.3.4.5. No posee Reglamento Interno de Trabajo:

La Cooperativa no cuenta con un reglamento interno de trabajo, que les permita saber sus obligaciones y derechos que tiene el personal de la organización.

8. CONCLUSIONES:

- ❖ Con base en el diagnóstico e investigación realizados, los procedimientos administrativos actuales desarrollados en el área administrativa, no son los más adecuados, lo cual dificulta el buen desempeño de la Cooperativa en el logro de sus objetivos y metas.
- ❖ La cantidad total del tiempo invertido por los asociados es muy limitado. Si todos se pusieran de acuerdo con el fin de aumentarlo de manera consensuada y equilibrada se podría mejorar el servicio y aumentar de manera muy importante los beneficios que brinda la Cooperativa.
- ❖ Su misión y Visión no es conocida ni compartida por todos sus miembros, por lo que las mismas se quedan en una sola declaración.
- ❖ Su estructura organizativa no es la más adecuada, por lo que no se asegura que se lleven a cabo las tareas asignadas y se cumplan los objetivos fijados.
- ❖ No cuenta con manuales de funciones ni de procedimientos, lo cual provoca que las funciones se realicen en forma empírica.
- ❖ La Cooperativa ve opacadas sus perspectivas de crecimiento a largo plazo ya que es muy difícil obtener los votos necesarios para reinvertir los beneficios cuando es necesario.
- ❖ Si la Cooperativa no realiza cambios en materia de estrategia y ética cooperativa y no son llevados adelante, su futuro no deja de ser incierto.

9. RECOMENDACIONES:

9.1. En base a la Situación actual de La Cooperativa:

- 9.1.1. Se recomienda que para un mejor funcionamiento de la estructura organizativa de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito "Magisterio Petenero, R. L.", se implemente el organigrama lineal que se propone, el cual ayudará al desarrollo de cada área y se mantenga a la vista de todos los asociados y público en general.
- 9.1.2. Incrementar fuertemente el control social interno concientizando a cada asociado de que es miembro de un grupo, avivar su sentimiento de pertenencia a la cooperativa, y promover el control y la presión ejercida por los mismos asociados sobre los demás asociados. De esta manera, todo el conjunto de asociados podría esforzarse más en conjunto y alcanzar mejores beneficios.
- 9.1.3. Para cumplir con las funciones que conforman cada una de las áreas de la estructura organizativa de la Cooperativa es necesario poner en práctica el Manual de funciones (Ver Anexo 2) y elaborar: el Reglamento interno de trabajo y el Manual de Reclutamiento de Personal, mismos que al implementarse incrementarán la eficiencia y eficacia en cada una de las áreas.
- 9.1.4. Se recomienda rotular cada área o sección de trabajo para lograr la mejor identificación de las dependencias que conforma la Cooperativa.
- 9.1.5. Es necesario, que se dé a conocer a todos los asociados y principalmente a los directivos el objeto social y los objetivos específicos que persigue la cooperativa, con el fin de que se cumplan o se sobrepasen las expectativas éticas, legales y comerciales que tiene frente a la sociedad.
- 9.1.6. La Dirección de la Cooperativa debe replantear su declaración de misión y Visión, de modo que identifique los objetivos y aspiraciones de la organización y colocarla en un lugar visible para que sea conocida y compartida por todo el personal, asociados y el público en general.

9.1.7. Debe efectuar una mayor cobertura de asociados en todo el departamento de Petén, implementando con mayor frecuencia y de acuerdo a la capacidad de la Cooperativa un programa de divulgación utilizando los medios más apropiados y que cubran no sólo el área central sino todo el departamento de Petén.

9.1.8. La Cooperativa deberá mantener una buena relación con todos los asociados que integran la misma, con el fin de garantizar, no solo la sostenibilidad financiera de la misma, sino la satisfacción de sus integrantes.

9.2. Recomendación de situación actual de la Cooperativa en base a Mapa Fodal:

9.2.1. Área Administrativa:

- a. Poner en funcionamiento el organigrama escrito y gráfico, que se propone, para definir los niveles jerárquicos.
- b. Que la Asamblea le de prioridad a la aprobación del Reglamento de los estatutos, programando una asamblea extraordinaria para el efecto.
- c. Utilizar los medios adecuados para canalizar la información crediticia y de ahorro a los asociados.
- d. Se recomienda autorizar a través de la Asamblea General la reelección de los miembros de los comités, siempre y cuando hayan realizado una función aceptable, tomando en consideración la capacidad, responsabilidad y honestidad de cada uno de sus miembros y cuando estos entreguen, transmitir todas las experiencias a los nuevos directivos.
- e. Se recomienda a la Cooperativa el uso de equipo y software moderno de cómputo e implementar programas que ayuden a tener un mejor control de todas las actividades que se realizan.

9.2.2. Área Financiera:

Se recomienda a los directivos de la Cooperativa:

- a. Dar a conocer a los asociados el monto total actualizado de sus aportaciones y ahorros, con el fin de lograr una mayor aceptación e inversión de su capital.
- b. Que incremente la tasa de interés pasiva ya sea al nivel del sistema bancario o un poco mas para incrementar la captación de fondos y brindar un mejor servicio.

- c. Fortalecer al comité de vigilancia para lograr una efectiva supervisión.
- d. Implementar una clasificación de buen cliente que permita motivar al beneficiado a realizar sus amortizaciones en la fecha establecida, brindándoles premios en efectivo y acreditándoselas en la cuenta referida.
- e. Que la Asamblea General amplíe su presupuesto anual, para que el mismo sea competente y se puedan atender las necesidades de la Cooperativa en una forma mas eficiente.

9.2.3. Recursos Humanos:

Es necesario que los directivos de la Cooperativa:

- a. Ofrezca salarios competitivos al personal, para lo cual es necesario tomarlo muy en cuenta para la elaboración del presupuesto de cada año.
- b. Cuenten con un reglamento interno de trabajo que le permita al empleado realizar sus actividades de manera eficiente.
- c. Implemente un sistema adecuado de control de entradas y salidas del personal, el cual pueda ser a través de un reloj tarjetero que registre las entradas y salidas u otro sistema adecuado.
- d. Ponga en práctica el manual de funciones propuesto en Anexo 2, para definir los perfiles de puestos.
- e. Cuenten con un programa de inducción y capacitación al personal.

9.2.4. Mercadeo:

Se recomienda a la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito "Magisterio Petenero" R. L.

- a. Utilice los medios más adecuados de comunicación (Televisión, Radio, periódicos y volantes), para la promoción y publicidad, dando a conocer los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa.
- b. Cuenten con un sistema de investigación y estudio de mercado, que le permita prepararse a los desafíos de la competencia.

9.2.5. Créditos:

Se recomienda a la Cooperativa:

- a. Ampliar la disponibilidad de recursos financieros para la concesión de préstamos.
- b. Reduzca el período de autorización de los préstamos, reuniéndose cada semana para una

- aprobación más rápida, en beneficio de sus clientes y que puedan satisfacer sus necesidades.
- c. Implemente políticas internas para el manejo de los créditos.
 - d. Mantenga la tasa de interés activa del 1.5% a los créditos otorgados para brindar un mejor servicio a los asociados.
 - e. Que para el manejo de sus fondos en efectivo y resguardo del mismo, se aperture una cuenta de depósitos de inversión en un banco del sistema que ofrezca tasas de interés atractivas.
 - f. Dar a conocer una cuenta específica del banco del sistema, para que los deudores efectúen sus pagos directamente en el banco.
 - g. Amplíe el monto de préstamos con garantía fiduciaria hasta Q.15,000.00, o más, tomando en consideración el alza inflacionaria que se vive en el país.
 - h. Que para el otorgamiento de préstamos a nuevos asociados, se debe hacer un estudio de asociado activo y con buen récord, esto con el fin de beneficiarlo en forma más rápida y evitar cualquier riesgo.
 - i. Implemente un incentivo económico para promover la cartera Crediticia.

9.3. Recomendación sobre situación actual de la Cooperativa conforme al Mapa de Puntos Críticos del Proceso Administrativo.

9.3.1. Planeación:

- a. Debe de implementarse un plan operativo anual en donde se definan claramente las metas y objetivos a alcanzar, evitando por todos los medios de que el mismo no se mantenga sólo en teoría.
- b. Efectuar una reunión extraordinaria para la aprobación del reglamento de los nuevos estatutos.
- c. Readecuar la misión y visión y compartirla con todos los asociados con el fin de que defina los destinos de la Cooperativa.
- d. Elaborar los manuales y reglamentos de procedimientos administrativos y laborales.

9.3.2. Organización:

- a. Estructurar los manuales de funciones para cada una de las áreas y puestos de la entidad.

- b. Reestructurar y poner en práctica el organigrama propuesto, siempre y cuando se tenga la capacidad económica disponible.
- c. Implementar la técnica administrativa de empoderamiento, aplicando de esa forma la descentralización en la toma de decisiones.

9.3.3. Integración:

- a. Implementar el proceso de contratación del recurso humano, mediante un proceso que sirva de guía y aplicación en la contratación del nuevo personal.
- b. Formular programas de capacitación dirigido a todo el personal y elaborar un manual de inducción para el personal de nuevo ingreso.

9.3.4. Dirección:

- a. Implementar un diagrama de flujos del proceso de crédito para medir de esa forma los tiempos más prudenciales. (Ver anexo)

9.3.5. Control:

- a. Que los asociados realicen inspección por lo menos cada 4 meses para supervisar las actividades de la Cooperativa.
- b. Establecer formatos de uso y manejo de los casos de morosidad estableciendo las fechas en que se deben actualizar y darles seguimiento oportuno.
- c. Establecer un formato actualizado para que la Comisión de Vigilancia controle los ingresos y egresos diarios de las transacciones realizadas por los asociados.

9.4. RECOMENDACIÓN SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA CONFORME EL DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.

9.4.1. Deficiencias en el proceso Administrativo:

a. Planeación no Definida:

- Reestructurar la misión y visión, que conlleve valores motivacionales para el cumplimiento de las metas fijadas como Cooperativa, las cuales deben conocer y compartir tanto los asociados como los empleados.

- Implementar los manuales e instructivos de procedimientos administrativos.
 - Es necesario motivar a los directivos de los distintos comités y comisión, para que inicien con la elaboración de Planes Operativos Anuales, con el fin de lograr un trabajo más ordenado a un costo más razonable para obtener mejores beneficios y lograr satisfacer mejor a los asociados.
- b. Falta de una Organización Definida:**
- Aplicar a la estructura organizacional de la Cooperativa, el organigrama sugerido y ubicarlo en un lugar visible para los empleados y público en general.
 - Ejecutar el Manual de Funciones propuesto en Anexo 2, para mejorar el desarrollo de las actividades diarias.
- c. Falta de Integración:**
- La Cooperativa debe mantener por escrito una escala salarial que contenga un plan de incentivos para motivar a los empleados a incrementar los servicios.
 - Establecer los procedimientos adecuados para el reclutamiento, selección y contratación de Personal.
- d. Debilidad en la Dirección:**
- Es necesario que la Asamblea General apruebe la creación de nuevos puestos administrativos, para brindar un mejor servicio
 - Se recomienda que el Presidente del Consejo de Administración delegue funciones, cuando sea necesario, para una efectiva toma de decisiones.
- e. Falta de definición en el Control:**
- Aplicar las herramientas administrativas necesarias para el buen control del personal.
 - Se recomienda que la Comisión de Vigilancia, efectúe supervisiones y fiscalizaciones periódicas para lograr la consecución de los objetivos de la Cooperativa.

9.4.2. Mal enfoque del Marketing:

- a. Falta de políticas de promoción**

- Implementar programas de promoción de sus servicios para ampliar su mercado.

b. Escasa publicidad:

- Desarrollar una política de publicidad constante en el medio radial y televisivo con cobertura local y regional.

c. Plaza:

- Preparar material informativo por escrito que proporcione los datos de la empresa y sus servicios.

d. Servicio:

- Evaluar la posibilidad de obtener los recursos necesarios para ejecutar programas o proyectos para mejorar la prestación de los servicios.

e. Precio:

- Realizar encuestas que permitan determinar la satisfacción del cliente en relación al precio de los servicios brindados y de los intereses generados por los préstamos.

9.4.3. Deficiencias en el Área de Créditos:

a. No se cuenta con suficientes fondos:

- Fomentar un plan de ahorro atractivo para los asociados de la Cooperativa.
- Otorgar créditos mayores de Q 10,000.00 a clientes que posean un buen record crediticio.

b. El período de tiempo para la autorización de préstamos es largo.

- Se recomienda que el Comité de Crédito se reúna semanalmente para agilizar la autorización de los créditos y reducir el tiempo que se emplea en el mismo.

c. Los pagos de las cuotas son efectuados en la Cooperativa

- Se recomienda que se de a conocer una cuenta monetaria para que los asociados efectúen sus aportaciones y pagos de cuotas directamente en el banco.

d. No se efectúa ningún análisis adecuado para la autorización

- Se recomienda elaborar las políticas de Créditos, para una efectiva asignación de los créditos.
- Que las políticas de crédito sean innovadas de acuerdo a los cambios en la economía nacional y así satisfacer las necesidades de los asociados como de la misma Cooperativa.

9.4.4. Debilidades en el Área de Recursos Humanos:

a. Posee un organigrama que necesita redefinirlo:

- Se recomienda que la cooperativa cuente con un organigrama en donde se establezcan claramente los niveles jerárquicos, como el propuesto.

b. No se cuenta con un manual de reclutamiento de personal

- Se recomienda elaborar un manual de reclutamiento para efectuar una efectiva selección y que todo personal que ingrese a laborar en la cooperativa debe ser investigado y referenciado de acuerdo a lo que en el mismo se establezca.

c. No cuenta un programa de capacitación y desarrollo:

- La cooperativa debe de establecer una coordinación con el Instituto Nacional de Cooperativas para implementar un programa de capacitación y desarrollo para el personal que labora en la institución, para mantenerlos actualizados y competentes.
- Para los asociados, debe de tener un programa de educación en el cual se traten temas de cooperativismo, solicitando apoyo al INACOP o INGECOP.

d. No poseen un manual de funciones:

- Se sugiere a los directivos, implementar el manual de funciones, propuesto en anexo 2, para ordenar el desarrollo de las actividades diarias.

e. No posee reglamento interno de trabajo:

- Elaborar y poner en práctica, el Reglamento Interno de Trabajo, para que los empleados desempeñen sus labores de acuerdo a sus obligaciones y derechos que indica el código de trabajo.

- Con el fin de poner en práctica una de las recomendaciones referentes a realizar gestiones para lograr financiamiento externo, se iniciaron las acciones necesarias ante el Ministerio de Economía, solicitando apoyo económico para fortalecer a los asociados considerados pequeños y medianos empresarios, para lo cual se logró dar la imagen de una Cooperativa con proyectos de calidad a largo plazo, transparencia, expectativas de buena rentabilidad, solvencia y seriedad. Esto contribuyó para que dicho Ministerio aprobara un financiamiento por Un Millón de Quetzales (Q1,000,000.00) con lo cual se está beneficiando a este sector productivo de la Cooperativa. (Ver Anexo 3)
- Además de convocó a una Asamblea Ordinaria, en la que se solicitó el aval de la máxima autoridad para implementar el organigrama propuesto, mismos que fue aprobado. El salario de las personas a contratar se obtendrá de los intereses que generen el capital que se acreditará a los asociados que se beneficiarán con los préstamos del financiamiento que otorgó el Ministerio de Economía.
- Para economizar en el pago de salarios, y por el presente año, se logró readecuar los puestos del organigrama propuesto: La Contadora desempeñará simultáneamente el cargo de Oficial de Cumplimiento; El Gerente cobrará únicamente dietas por los días laborados y se contratarán únicamente los auxiliares: De contabilidad y de Receptoría, quedando pendiente de contratar el personal de ser vicio.

10. BIBLIOGRAFIA:

Koontz Harold

"Administración: Una Perspectiva Global" 12ª. Edición

Editorial McGraw Hill. 2003.

Arthur Seldon. F.G. Pennance.

Diccionario de Economía. Edición Oikos. Impreso en España. Año 1980.

Koontz Odonnell

Curso de Administración Moderna: un Análisis de las Funciones de la Administración. Libros McGraw-Hill. Impreso en México. Año 1990.

Ana María Cano Morales

"Efectos Administrativos, Contables y Financieros de la Gerencia Basada en Valor" de la www.tablero.decomando.com

Juan A. Casals Ovalle

"Responsabilidad Social Corporativa (RSC): La Gestión Sostenible de la Empresa" www.tablero.decomando.com

11. FUENTES DE INFORMACIÓN:

- Personal administrativo y directivo de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito "Magisterio Petenero", R. L.
- Estadísticas y datos recopilados en INACOP, INGECOP.
- Constitución de la Republica de Guatemala.
- Ley General de Cooperativas.
- Estatutos Vigentes de la Cooperativa.
- Internet.

12. ANEXOS:

ANEXO 1

ENTREVISTA QUE SE APLICÓ A DIRECTIVOS Y EMPLEADAS DE LA COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CRÉDITO "MAGISTERIO PETENERO" R. L.

Con el propósito de conocer la situación actual de los procesos administrativos que se utilizan en la Cooperativa, como un trabajo de investigación, dentro de la Practica Empresarial Dirigida, de la Universidad Panamericana y con el fin de presentar una propuesta de mejora, solicito su colaboración, respondiendo las siguientes preguntas de la presente entrevista. Toda la información se utilizará con estricta confidencialidad.

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.

- ¿Cuál es el objeto social de la Cooperativa?
- ¿Conoce cuáles son los objetivos que persigue la Cooperativa?
- ¿Están por escrito?
- ¿Están bien definidos?
- ¿Se adaptan los objetivos a las demandas del medio?
- ¿Son consistentes en relación con las expectativas de los asociados?
- ¿Son susceptibles de alcanzarse?
- ¿Existen criterios de medición como indicadores o parámetros que permitan evaluar su grado de cumplimiento.

POLITICAS

- ¿Existen políticas generales y particulares en la Cooperativa?
- ¿Se encuentran las políticas por escrito?
- ¿A que niveles se han dado a conocer?
- 7. ¿Con qué frecuencia se violan las políticas establecidas?
- ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión, modificación y aceptación de las políticas?
- ¿Cómo se comunican las nuevas políticas?
- ¿Se obtienen comentarios del personal acerca de las nuevas políticas?

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

- ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?
- ¿Existe un organigrama general?
- ¿Están satisfechos los funcionarios con la organización actual?

¿La estructura de organización de la Cooperativa es la adecuada para las expectativas de los asociados o autoridades superiores?

¿Existe un manual de organización?

¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?

¿Se dispone de reglamento interno de operación?

¿Se busca la especialización del empleado?

¿Existen normas de funcionamiento interno?

¿Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total?

PLANEACIÓN

¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la Cooperativa?

¿Se emplean técnicas actuales como planeación estratégica?

¿Contribuyen los planes generales a alcanzar los objetivos de la empresa?

¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?

¿Participan en la elaboración de los planes?

¿En qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a corto plazo?

¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?

¿Se toman en cuenta planes y soluciones de años anteriores?

¿Se apegan los directivos a los lineamientos que contemplan los planes?

PROGRAMAS

¿Existen planes y programas de trabajo en la dirección y las áreas que de ella depende?

¿Quiénes elaboran los programas relativos a cada una de las principales áreas de actividad?

Antes de iniciar la operación de un programa, ¿Se otorga la aprobación y el apoyo de quienes habrán de llevar a cabo su ejecución?

¿Se estudia cuál es el momento más oportuno para comenzar los programas?

¿Se dispone de un sistema de control para el seguimiento de programas y proyectos?

¿Se requiere una redefinición programática para orientar de mejor forma la asignación de recursos?

PRESUPUESTOS

¿Se utilizan presupuestos?

¿Se comparan los presupuestos con los resultados reales?

¿Se analizan y explican las variaciones importantes?

¿Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año?

¿Los responsables lo consideran suficiente para el cumplimiento de sus responsabilidades?

¿Han solicitado ampliaciones presupuestales para el siguiente año?

¿Tiene algún financiamiento externo la dirección? ¿De quién?

¿Cuál es, brevemente, la problemática técnica y administrativa que se hayan detectado en las diferentes áreas?

CONTROL

¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?

¿Están actualizados y funcionan?

¿Hay alguna área específica responsable del control interno?

¿Qué tipo de controles existen?

¿Es necesario modificarlos para que funcionen mejor?

¿Hacen falta más controles que garanticen la productividad?

¿Se efectúan en general comparaciones entre los planeado y los resultados obtenidos en cuanto a objetivos?

Políticas?

Planes?

Procedimientos?

Programas?

Presupuestos?

En cada uno de estos aspectos, deberá investigarse quién hace las comparaciones, cómo se hacen y con qué periodicidad.

¿Satisface el sistema de control las necesidades del área?

¿Se estudia cuál es el control más adecuado de acuerdo con la función que va a controlarse?

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?

¿Existen sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo?

¿Para el desarrollo de los procedimientos se consideran los objetivos básicos y las metas de la dirección?

¿Los procedimientos que se elaboran tienen diagramas de flujo?

¿Existe la política de darlos a conocer al personal responsable?

PERSONAL

Reclutamiento, selección y Contratación

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

¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?

Personal**Agencias de Empleo****Bolsa de trabajo****Periódicos y revistas****Sindicatos****Colegios****Universidades****Otros.**

¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?

¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?

¿Se hacen pruebas psicométricas?

¿Qué criterios se toman para la selección de personal?

¿Se coloca a la persona adecuada al puesto adecuado?

Administración de personal.

¿Se dispone de plantilla actualizada por cada área de la empresa?

¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización y de acuerdo con sus programas y proyectos?

¿El perfil del personal es el adecuado a las actividades de cada área de la dirección?

¿Las relaciones con el personal son buenas?

¿El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene encomendada?

Publicidad y promoción

¿Establecen sus campañas publicitarias con base en los resultados de la investigación de mercados?

¿Qué bases toman para elaborar su presupuesto de publicidad?

¿Qué métodos utilizan para medir la efectividad de la publicidad?

¿Qué bases se toman para elaborar el presupuesto de promoción?

¿Qué métodos se utilizan para medir la efectividad de la promoción?

¿Se coordina la promoción con la publicidad?

¿Se cuida que las promociones estén respaldadas por cantidad, calidad, precio?

DIRECCIÓN

¿Define la dirección, los objetivos y políticas de la empresa?

¿Cómo los ha difundido?

¿A qué niveles los han difundido?

¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?

¿Se aplica en la Cooperativa el desarrollo organizacional?

¿Se han aplicado en la empresa programas de calidad total?

¿Se aplican en la empresa procesos de mejoramiento continuo?

ANEXO 2

MANUAL DE FUNCIONES

COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CREDITO "MAGISTERIO PETENERO R. L."

1. CONSEJO DE ADMINISTRACION

1.1 Objetivo:

El consejo de administración es el ente de mayor categoría, después de la asamblea, en la cooperativa, es responsable del cumplimiento de todos los planes, políticas y reglamentos, así como de los diferentes Comités de la cooperativa.

1.2 Naturaleza, Jerarquía y relaciones:

El consejo de administración y sus integrantes tienen representación legal de la cooperativa y dependen de la asamblea general a quienes responde directamente.

1.3 Funciones:

- 1.3.1. Solicitar con la debida anticipación para efectos de la elaboración del presupuesto anual de la cooperativa, a las comisiones de Vigilancia, Educación, de crédito los requerimientos necesarios para su análisis y su aprobación.
- 1.3.2. Elaborar el Plan Operativo Anual de la Cooperativa.
- 1.3.3. Velar por que se efectúe auditoría en cada 6 meses o cuando lo considere conveniente.
- 1.3.4. Informar a los asociados de los resultados de la auditoría practicada.
- 1.3.5. Elaborar el anteproyecto de Distribución de Excedentes, correspondientes a cada ejercicio contable.
- 1.3.6. Elaborar cualquier proyecto de servicios, que tienda al beneficio de los miembros y de la comunidad.
- 1.3.7. Calificar y evaluar a los aspirantes a algún empleo dentro de la cooperativa, así como otorgamiento de la o las plazas respectivas.
- 1.3.8. Aplicar las sanciones correspondientes al o los empleados cuando se les apruebe negligencia en el desempeño de su trabajo.
- 1.3.9. Aplicar sanciones desde llamadas de atención verbal, hasta la destitución con apego a las leyes que le sean aplicables.
- 1.3.10. Crear plazas en forma provisional de acuerdo a las necesidades que presente la cooperativa.
- 1.3.11. Seleccionar a los candidatos por medio de entrevistas y pruebas aritméticas y psicológicas.

- 1.3.12. Convocar a través del Presidente del consejo de administración o de la oficinista receptora, a sesiones conjuntas, así como a sesiones de Asamblea General.
- 1.3.13. Conocer y analizar los planes de trabajo de las diferentes comisiones de la Cooperativa para efecto de coordinación.
- 1.3.14. Solicitar a la Asamblea General la aprobación de los reglamentos respectivos.
- 1.3.15. Tiene la facultad de asignar comisiones específicas de la forma como lo considere necesario.
- 1.3.16. Autorizar la compra y contratación de bienes, suministros, obras y servicios, de acuerdo al reglamento respectivo.
- 1.3.17. Velar por el buen mantenimiento y administración del edificio, de acuerdo a los estatutos del consejo de administración.
- 1.3.18. Autorizar la baja del inventario de objetos faltantes o inservibles o vender los que estén deteriorados, previa solicitud y dictamen de la Comisión de Vigilancia.
- 1.3.19. Autorizar el retiro de cualquier asociado cuando éste lo solicite por escrito, debiendo levantar el acta respectiva y enviar copia de los resuelto al solicitante y a la oficinista-receptora.
- 1.3.20. Elaborar el cronograma de sesiones conjuntas.

1.4 Responsable:

Consejo de Administración.

1.5 Perfil Específico:

1.5.1. Habilidades Básicas:

características: pro actividad, alto nivel de auto motivación y capacidad de brindar Los integrantes del Consejo de Administración deben tener las siguientes motivación a su personal, capacidad de trabajo en grupo, administración orientada a la optimización de recursos, visión de mercado, aptitudes de vendedor de ideas con compromiso social.

1.5.2. Características Psicológicas Preferentes:

Progresista y sanamente ambicioso. Liderazgo, facilidad de palabra, facilidad para trabajar en grupos y para incluirse en ellos, creativo, leal, tolerante.

2. PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION:

2.1 Objetivo:

El Presidente del Consejo es el funcionario de mayor categoría del Consejo de Administración, encargado de conducir el desarrollo de toda la estructura conforme políticas, planes, objetivos y metas establecidas; tomando las decisiones que considere necesarias para asegurar la eficacia y viabilidad empresarial.

2.2 Naturaleza, Jerarquía y relaciones:

El Presidente del Consejo tiene una función ejecutiva que no depende de ningún otro nivel dentro de la cooperativa, únicamente responde a la asamblea general.

2.3 Funciones:

- 2.3.1. Presidir las sesiones del consejo, conjuntas, de Asambleas Generales y otras.
- 2.3.2. Velar porque los integrantes de Consejo de Administración, cumplan con las atribuciones que establecen los estatutos y reglamentos.
- 2.3.3. Decidir con doble voto los empates que ocurran en las sesiones de su órgano de dirección o conjunta siempre y cuando el asunto en discusión no sea ponencia de él.
- 2.3.4. Convocar al Consejo de Administración o a Conjunta cuando el caso lo amerite.
- 2.3.5. Revisar las tarjetas de solicitud de ingreso, para comprobar si llenan los requisitos establecidos.
- 2.3.6. Firmar y sellar a nombre del Consejo, los cheques que le sean remitidos para efectuar pagos, transferencias o préstamos.
- 2.3.7. Registrar su firma junto con la del tesorero, para la movilización y retiro de depósitos bancarios de la Cooperativa que así lo requieran.
- 2.3.8. Proponer la agenda a tratar en cada sesión de su órgano de dirección o conjunta.
- 2.3.9. Velar porque se ejecuten oportunamente los mandatos y se atiendan las recomendaciones emanadas de la Asamblea.
- 2.3.10. Controlar periódicamente la evolución de los programas de crédito para el continuo mejoramiento de los indicadores operativos.
- 2.3.11. Supervisar en la oficina las actividades de los empleados.
- 2.3.12. Aprobar préstamos de emergencia y automáticos solicitados por los miembros.
- 2.3.13. Implementar y efectuar seguimiento a través de sistemas de control de gestión que permita evaluar el desempeño de los empleados de las diferentes áreas de trabajo.

- 2.3.14. Planificar el proceso de planeación de las actividades de la empresa para todo el año.
- 2.3.15. Dirigir la administración general de la Cooperativa.
- 2.3.16. Evaluar permanentemente la calidad, eficacia y agilidad de los servicios que se brinde a la clientela.
- 2.3.17. Proponer proyectos que introduzcan innovaciones y nuevos productos y/o servicios.
- 2.3.18. Cumplir otras funciones de su competencia no descritas en el presente.

2.4. Responsable:

Presidente del Consejo de Administración

2.5. Perfil General:

2.5.3. Formación:

Poseer título de Educación Media, de preferencia haber cerrado Pensum Universitario de Administración de Empresas o carreras afines y ser asociado de la Cooperativa.

2.5.4. Experiencia:

Por lo menos 1 año en la administración de personal y de empresas productivas.

2.6. Perfil Específico:

2.6.3. Habilidades Básicas:

Proactividad, alto nivel de automotivación y capacidad de brindar motivación a su personal, capacidad de trabajo bajo presión, administración orientada a la optimización de recursos, visión de mercado, aptitudes de vendedor de ideas con compromiso social.

2.6.4. Características Psicológicas Preferentes:

Progresista y sanamente ambicioso. Liderazgo, facilidad de palabra, facilidad para trabajar en grupos y para incluirse en ellos, creativo, leal, tolerante.

3. VICE PRESIDENTE

3.3. Objetivo:

Sustituir al Presidente del Consejo en su ausencia.

3.4. Naturaleza, Jerarquía y Relaciones:

Depende del Presidente del Consejo.

3.5. Funciones:

3.5.3. Sustituir en caso de ausencia temporal o definitiva al Presidente del Consejo de Administración.

3.5.4. Colaborar estrechamente con el Presidente del Consejo en el desarrollo de las sesiones.

3.5.5. Leer las mociones presentadas en sesiones, encargándose de la redacción de las que sean aprobadas.

3.5.6. Colaborar con el presidente en la elaboración de la agenda.

3.6. Nombre del cargo:

Vice-presidente del Consejo de Administración

3.7. Perfil General:

3.7.3. Formación:

Formación profesional en el nivel diversificado.

3.7.4. Experiencia:

Como mínimo 1 año de ser socio de la cooperativa.

3.8. Perfil Específico:

3.8.3. Habilidades Básicas:

Alta Capacidad de concentración, orientado a la calidad y a la optimización de recursos, organizado, manejo del tiempo, responsabilidad.

4. SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

4.3. Objetivo:

Asistir al Consejo de Administración con las correspondencias y en las reuniones.

4.4. Naturaleza, Jerarquía y Funciones:

Depende del Presidente del Consejo de Administración.

4.5. Funciones:

- 4.5.3. Conocer la correspondencia general del Consejo de Administración, formulando por escrito resoluciones preliminares si el caso lo amerite.
- 4.5.4. Levantar el acta correspondiente en las sesiones de la Asamblea Generales y en las del Consejo de Administración o en las conjuntas y certificar las mismas a donde corresponda.
- 4.5.5. Elaborar la memoria general de labores para efectos de informe a la Asamblea, al Instituto Nacional de Cooperativas y a la Inspección General de Cooperativas.

4.6. Nombre del Cargo:

Secretario del Consejo de Administración

4.7. Perfil General:

4.7.3. Formación:

Maestro o Secretaria

4.7.4. Experiencia:

No indispensable.

4.8. Perfil específico:

4.8.3. Habilidades Básicas:

Habilidad y conocimientos de redacción, comunicación, proactividad, capacidad de concentración.

5. VOCAL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION:

5.3. Objetivo:

Sustituir en casos de ausencia a cualquiera de los integrantes del Consejo de Administración con excepción del presidente.

5.4. Naturaleza, Jerarquía y Funciones:

Depende del Presidente del Consejo de Administración.

5.5. Funciones:

- 5.5.3. Sustituir al Secretario, Tesorero, o Vicepresidente en caso de ausencia temporal y asumir las funciones del mismo.

5.5.4. Llevar la minuta de las sesiones del Consejo de Administración, Conjuntas, de Asamblea General y de toda clase de reuniones y cotejarlas con el acta respectiva.

5.5.5. Llevar el control de la ejecución de mandatos y recomendaciones que competan al Consejo de Administración.

5.6. Nombre del Cargo:

Vocal del Consejo de Administración

5.7. Perfil General:

5.7.3. Formación:

Maestro u otra carrera afín.

5.7.4. Experiencia:

No indispensable, preferiblemente en redacción.

5.8. Perfil Específico:

5.8.3. Habilidades Básicas:

Proactividad, alto nivel de automotivación, capacidad de trabajo bajo presión, compromiso social.

5.8.4. Características Psicológicas Preferentes:

Progresista, creativo, tolerante, facilidad para trabajar en grupos y para incluirse en ellos.

6. COMISION DE VIGILANCIA:

6.3. Objetivo:

Supervisar y fiscalizar todas las actividades de la cooperativa.

6.4. Naturaleza, Jerarquía y Funciones:

El comité de Vigilancia tiene una función fiscalizadora y depende del Consejo de Administración.

6.5. Funciones:

6.5.3. Velar con el consejo de administración porque el patrimonio de la cooperativa sea manejado con honradez y con estricto apego a las leyes, estatutos, reglamentos y demás disposiciones vigentes.

- 6.5.4. Conocer y analizar con el consejo de administración el resultado de las auditorías aplicadas.
- 6.5.5. Conocer y estudiar el anteproyecto anual del presupuesto de la cooperativa presentado por el consejo de administración para emitir el dictamen respectivo.
- 6.5.6. Solicitar al Consejo de Administración la práctica de auditoría cuando lo estime necesario.
- 6.5.7. Dictaminar acerca de la conveniencia o inconveniencia de efectuar inversiones con los fondos de la cooperativa.
- 6.5.8. Informar por escrito al Consejo de Administración de las revisiones practicadas.
- 6.5.9. Adjudicar la compra de bienes y suministros y las contrataciones de obras y servicios de acuerdo al reglamento respectivo.
- 6.5.10. Practicar inventario físico y contable, por lo menos cada semestre.
- 6.5.11. Investigar las causas de faltantes en el inventario para determinar, con autorización del consejo de administración, si procede darle baja o exigir a quien sea responsable el pago de su valor de compra.
- 6.5.12. Revisar los documentos de registros contables.
- 6.5.13. Revisar comprobante de depósitos varios y las tarjetas correspondientes de ahorros, préstamos, depósitos, etc.
- 6.5.14. Conciliar mensualmente las cuentas bancarias para comprobación de saldos, constituyéndose para el efecto en el banco respectivo.
- 6.5.15. Hacer los requerimientos que considere necesarios y por los medios que más crea convenientes a los asociados caídos en morosidad, a efecto se pongan al día en sus pagos.
- 6.5.16. Emitir dictamen, cuando considere deba el Consejo de Administración proceder por la vía judicial para recuperar la deuda.

6.6. Nombre del Comité:

Comisión de Vigilancia

6.7. Organización del Comité de Vigilancia:

La comisión de Vigilancia está conformado de la siguiente manera: Presidente, Secretario y Vocal.

6.8. Perfil específico:

6.8.3. Habilidades Básicas:

Los integrantes de la Comisión de Vigilancia deben tener las siguientes características: conocimiento de los estatutos de la cooperativa, comunicación proactiva, capacidad de análisis e interpretación, conocimientos contables.

7. COMITÉ DE EDUCACION:

7.3. Objetivo:

Informar y educar a los nuevos socios acerca de los programas que ejecuta la Cooperativa.

7.4. Naturaleza, Jerarquía y Funciones:

El Comité de Educación tiene una función educadora y depende del Consejo de Administración.

7.5. Funciones:

7.5.3. Desarrollar actividades que tiendan a elevar el aspecto educativo-cooperativo de los asociados.

7.5.4. Organizar programas de educación sobre cooperativismo y elaborar el material correspondiente para los asociados y personas que deseen ingresar a la asociación.

7.5.5. Dictar pláticas pre-crediticias a los asociados.

7.5.6. Gestionar programas de carácter educativo, cultural y recreativo para los asociados y sus familiares.

7.5.7. Elaborar el Plan operativo anual y un presupuesto para la aprobación del Consejo de Administración, para que sea incluido en el Presupuesto General.

7.5.8. Mantener constantemente informados y actualizados del número de asociados para efectos de cualquier invitación, información, etc.

7.5.9. Desarrollar actividades de promoción y publicidad cooperativo para captar nuevos socios.

7.5.10. Desarrollar eventos de divulgación entre los asociados y la comunidad sobre las actividades y programas que serán desarrollados por la Cooperativa.

7.6. Nombre del Comité:

Comité de Educación.

7.7. Organización del Comité de Educación:

El comité de Educación está conformado de la siguiente manera: Presidente, Secretario y Vocal.

7.8. Perfil específico:

7.8.3. Habilidades Básicas:

Los integrantes del Comité de Educación deben tener las siguientes características: capacidad de venta, conocimiento de los estatutos de la cooperativa, comunicación proactiva, capacidad de persuasión, buenas relaciones interpersonales, creatividad, dinamismo, entusiasmo.

8. COMITÉ DE CREDITO:

8.3. Objetivo:

Estudiar, analizar, aprobar, rechazar o posponer los expedientes de créditos.

8.4. Naturaleza, Jerarquía y Funciones:

El comité de crédito tiene una función del estudio de las solicitudes de crédito y depende del Consejo de Administración.

8.5. Funciones:

- 8.5.3. El Comité de Crédito se reunirá por lo menos una vez a la semana o las veces que sea necesario para el estudio de las solicitudes de préstamos.
- 8.5.4. Velar por la consecución eficaz y pronta de los préstamos que realicen los asociados de acuerdo a lo estipulado en el reglamento de crédito.
- 8.5.5. Revisar de manera correcta las solicitudes de préstamos y aprobar, denegar o posponer las solicitudes según lo consideren por medio del estudio que realicen para el efecto.
- 8.5.6. Levantar el acta respectiva donde se haga constar la resolución de la o las solicitudes de préstamos.
- 8.5.7. Anotar la resolución del préstamo en el formulario respectivo, el cual le será presentado al Comité con previo informe de Tesorería.
- 8.5.8. Presentar al Consejo de Administración el presupuesto de gastos para el período siguiente para elaborar el presupuesto general de la Cooperativa.
- 8.5.9. Presentar informe anual escrito a la Asamblea de sus actuaciones.

8.6. Nombre del Comité:

Comité de Crédito

8.7. Organización del Comité de Crédito:

El comité de Crédito está conformado de la siguiente manera: Presidente, Secretario y Vocal.

8.8. Perfil específico:

8.8.3. Habilidades Básicas:

Los integrantes del Comité de Crédito deben tener las siguientes características: conocimiento del reglamento de crédito y de los estatutos de la cooperativa, comunicación proactiva, capacidad de análisis e interpretación, conocimientos contables.

9. CONTADOR:

9.1. Objetivo:

Mantener el control financiero de la empresa a través de un adecuado registro contable de todas las transacciones que ésta realiza.

9.2. Naturaleza, Jerarquía y Relaciones:

El servicio del contador es en el área contable de la empresa y depende del Presidente del Consejo de Administración.

9.3. Funciones:

9.3.1. Registrar su firma juntamente con la del Presidente del Consejo, para que en su defecto pueda firmar cheques para la movilización y retiro de depósitos bancarios.

9.3.2. Llevar el control de todos los libros Contables de la Ccooperativa.

9.3.3. Revisar y analizar todos los documentos de ingreso y egresos para establecer su legalidad, procediendo después a estampar el sello de revisado al legajo de comprobantes del mes que corresponda.

9.3.4. Trasladar al presidente del Consejo los comprobantes que no reúnan los requisitos legales, para que sea él quien realice las actividades correctivas que crea conveniente.

9.3.5. Incinerar los comprobantes de egresos por cantidades ínfimas, después de revisado por el presidente del consejo, elaborando un comprobante general que ampare el valor de lo incinerado.

- 9.3.6. Procesar y actualizar la información contable-financiera, en forma confiable y oportuna.
- 9.3.7. Cumplir con el plan de cuentas y normas contables para la elaboración de los estados financieros según lo precisan las entidades reguladoras de Cooperativas.
- 9.3.8. Atender los requerimientos de información contable, exigidas por las comisiones de control.
- 9.3.9. Presentar oportunamente los informes que estén establecidos o se le soliciten.
- 9.3.10. Realizar los depósitos diariamente de los diferentes pagos efectuados por los asociados.
- 9.3.11. Efectuar los informes mensuales y trimestrales a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial –IVE-. Sobre el Lavado de dinero y otros activos,
- 9.3.12. Cumplir otras funciones de su competencia que le asigne el Presidente del Consejo de Administración.

9.4. Nombre del Cargo:

Contador General

9.5. Perfil General:

9.5.1. Formación:

Profesional titulado en las ramas de Contabilidad, auditoría, con licencia o registro legalmente vigente.

9.5.2. Experiencia:

Por lo menos 3 años en cargos similares, en empresas privadas.

9.6. Perfil Específico:

9.6.1. Habilidades Básicas:

Administración orientada a la optimización de recursos, aptitud para trabajar con extremo cuidado, alta capacidad de concentración, capacidad de trabajo bajo presión.

9.6.2. Características Psicológicas Preferentes:

Personalidad Definida, inclinación por lo práctico, detallista y aptitud para comprender las cosas con rapidez.

10. AUXILIAR DE CONTADOR GENERAL:

9.7. Objetivo:

Auxiliar al Contador General en el control financiero de la Cooperativa a través de un adecuado registro contable de todas las transacciones que ésta realiza.

9.8. Naturaleza, Jerarquía y Relaciones:

El servicio del Auxiliar de la contadora es en el área contable de la empresa y depende del Contador General de la Cooperativa.

9.9. Funciones:

- 9.9.1. Llevar el control de todos los libros de contabilidad de la Cooperativa.
- 9.9.2. Revisar y analizar todos los documentos de ingreso y egresos para establecer su legalidad, procediendo después a estampar el sello de revisado al legajo de comprobantes del mes que corresponda.
- 9.9.3. Trasladar al presidente del Consejo los comprobantes que no reúnan los requisitos legales, para que sea él quien realice las actividades correctivas que crea conveniente.
- 9.9.4. Procesar y actualizar la información contable-financiera, en forma confiable y oportuna.
- 9.9.5. Cumplir con el plan de cuentas y normas contables para la elaboración de los estados financieros según lo precisan las entidades reguladoras de Cooperativas.
- 9.9.6. Atender los requerimientos de información contable, exigidas por las comisiones de control.
- 9.9.7. Presentar oportunamente los informes que estén establecidos o se le solicitan.
- 9.9.8. Realizar los depósitos diariamente de los diferentes pagos efectuados por los asociados.
- 9.9.9. Cumplir otras funciones de su competencia que le asigne el Presidente del Consejo de Administración o la Contadora.

9.10. Nombre del Cargo:

Auxiliar de Contador General

9.11. Perfil General:

9.11.1. Formación:

Profesional titulado en las ramas de Contabilidad, auditoría, con licencia o registro legalmente vigente.

9.11.2. Experiencia:

Por lo menos 1 año en cargos similares, en empresas públicas o privadas.

9.12. Perfil Específico:

9.12.1. Habilidades Básicas:

Administración orientada a la optimización de recursos, aptitud para trabajar con extremo cuidado, alta capacidad de concentración, capacidad de trabajo bajo presión.

9.12.2. Características Psicológicas Preferentes:

Personalidad Definida, inclinación por lo práctico, detallista y aptitud para comprender las cosas con rapidez.

10. OFICINISTA RECEPTORA:

10.1. Objetivo:

Preparar y agilizar las diversas solicitudes de los socios y socios potenciales.

10.2. Naturaleza, Jerarquía y Funciones:

Depende del Presidente del Consejo de Administración.

10.3. Funciones:

10.3.1. Atención a los clientes externos y/o socios que visiten la cooperativa.

10.3.2. Elabora informes de morosidad al comité de vigilancia y al Presidente del Consejo de Administración.

10.3.3. Ejecuta la función de archivar documentos de interés.

10.3.4. Otorgar formulario de solicitud de préstamo al asociado que lo requiera.

10.3.5. Estar en las sesiones del comité de crédito en calidad de consultor.

10.3.6. Notificar al asociado de la resolución del comité de crédito, fijando fecha de formalización y entrega del crédito.

10.3.7. Elaborar anualmente la estadística gráfica del movimiento de los créditos otorgados y recuperados.

10.3.8. Llevar el control de las tarjetas de los préstamos, aportaciones de los socios.

10.3.9. Legalizar los contratos de crédito ante un abogado.

- 10.3.10. Recepción de los pagos de las cuotas de los préstamos y las aportaciones de los socios.
- 10.3.11. Orientar al asociado para llenar el formulario.
- 10.3.12. Presentar las solicitudes de préstamo al comité de crédito con el informe de tesorería del asociado respectivo.
- 10.3.13. Atiende el teléfono.
- 10.3.14. Extiende los recibos de caja respectivos por los pagos de las aportaciones y cuotas de los préstamos a los asociados.
- 10.3.15. Llenar un libro de control de los préstamos otorgados.
- 10.3.16. Elaborar recibos en original y 2 copias para efectuar pagos de préstamos en el banco que les ofrezca el mejor servicio, para evitar el riesgo y manejo de efectivo en la Cooperativa, ya que no cuenta con normas de seguridad.

10.4. Nombre del Cargo:

Oficinista receptora

10.5. Perfil General:

10.5.1. Formación:

Tener la profesión de Bachiller con capacitación en actividades secretariales.
Curso de relaciones humanas.

10.5.2. Experiencia:

No indispensable, preferiblemente en ventas y atención al cliente.

10.6. Perfil específico:

10.6.1. Habilidades Básicas:

Actitud de servicio, buenas relaciones humanas, Aptitudes de vendedor, comunicación proactiva, capacidad de venta, servicio al cliente

11. AUXILIAR DE OFICINISTA RECEPTORA:

11.1. Objetivo:

Preparar y agilizar las diversas solicitudes de los Asociados.

11.2. Naturaleza, Jerarquía y Funciones:

Depende de la Oficinista Receptora.

11.3. Funciones:

- 11.3.1. Atención a los clientes externos y/o asociados que visiten la cooperativa.
- 11.3.2. Elabora informes de morosidad a la Oficinista Receptora, al comité de vigilancia y al Presidente del Consejo de Administración.
- 11.3.3. Ejecuta la función de archivar documentos de interés.
- 11.3.4. Otorgar formulario de solicitud de préstamo al asociado que lo requiera.
- 11.3.5. Notificar al asociado de la resolución del comité de crédito, fijando fecha de formalización y entrega del crédito.
- 11.3.6. Elaborar anualmente la estadística gráfica del movimiento de los créditos otorgados y recuperados.
- 11.3.7. Llevar el control de las tarjetas de los préstamos, aportaciones de los asociados.
- 11.3.8. Legalizar los contratos de crédito ante un abogado.
- 11.3.9. Recepción de los pagos de las cuotas de los préstamos y las aportaciones de los asociados.
- 11.3.10. Orientar al asociado para llenar el formulario.
- 11.3.11. Presentar las solicitudes de préstamo al comité de crédito con el informe de tesorería del asociado respectivo.
- 11.3.12. Atiende el teléfono.
- 11.3.13. Extiende los recibos de caja respectivos por los pagos de las aportaciones y cuotas de los préstamos a los asociados.
- 11.3.14. Llenar un libro de control de los préstamos otorgados.
- 11.3.15. Elaborar recibos en original y 2 copias para efectuar pagos de préstamos en el banco que les ofrezca el mejor servicio, para evitar el riesgo y manejo de efectivo en la Cooperativa.

11.4. Nombre del Cargo:

Auxiliar de Oficinista receptora

11.5. Perfil General:

11.5.1. Formación:

Tener la profesión de maestro, Bachiller o Secretaria con capacitación en actividades secretariales. Curso de relaciones humanas.

11.5.2. Experiencia:

No indispensable, preferiblemente en ventas y atención al cliente.

11.6. Perfil específico:

11.6.1. Habilidades Básicas:

Actitud de servicio, buenas relaciones humanas, Aptitudes de vendedor, comunicación proactiva, capacidad de venta, servicio al cliente

Ciudad Flores, Petén, febrero de 2,006.



MINISTERIO DE ECONOMIA

Guatemala, C. A.

Viceministerio de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

CONSEJO NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Guatemala, seis de Diciembre de dos mil cinco.

RESOLUCIÓN No. CN-R-64-2005

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE PRÉSTAMO PARA LA "COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CREDITO MAGISTERIO PETENERO, RESPONSABILIDAD LIMITADA", POR LA CANTIDAD DE UN MILLÓN DE QUETZALES (Q.1.000,000.00), A TRAVÉS DEL BANCO DE LOS TRABAJADORES ("EL FIDUCIARIO")

CONSIDERANDO:

Que el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa ("EL CONSEJO") en el punto séptimo del Acta número nueve guión dos mil cinco (9-2005), de su sesión de fecha seis de Diciembre del año dos mil cinco, aprobó la solicitud de préstamo presentada por la "COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CREDITO MAGISTERIO PETENERO, RESPONSABILIDAD LIMITADA".

CONSIDERANDO:

Que el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa velará y establecerá para el efecto las condiciones y mecanismos necesarios para garantizar el destino y recuperación de los recursos financieros puestos a disposición de los empresarios propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas.

POR TANTO:

Con base en lo considerado y en lo que establece la Cláusula Sexta, inciso A) del Contrato de Ampliación, Modificación y Unificación del Fideicomiso, contenido en Escritura Pública número ciento veintiséis (126), suscrita en esta ciudad, ante los oficios del Escribano de Gobierno, el veinte (20) de marzo de mil novecientos noventa y cinco (1995); y con fundamento en el Artículo once (11), literal h) del Acuerdo Gubernativo número ciento setenta y ocho guión dos mil uno (178-2001), de fecha dieciséis (16) de mayo del año dos mil uno (2001); el Consejo Nacional.

RESUELVE:

Artículo 1. AUTORIZAR a la "COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CREDITO MAGISTERIO PETENERO, RESPONSABILIDAD LIMITADA", un préstamo por la cantidad de **UN MILLÓN DE QUETZALES (Q.1.000,000.00)**, en las condiciones siguientes:

A) **PLAZO:** El plazo de esta obligación es de **CUATRO (4) AÑOS**, contados a partir de la fecha de suscripción del contrato de préstamo correspondiente.



MINISTERIO DE ECONOMIA

Guatemala, C. A.

Viceministerio de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

RESOLUCIÓN No. CN-R-44-2005

- 9 -

Artículo 3. EFECTUAR las notificaciones correspondientes y establecer que la presente Resolución surte sus efectos inmediatamente y tiene validez por un plazo de treinta (30) días, a partir de la fecha de notificación a la **"COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CREDITO MAGISTERIO PETENERO, RESPONSABILIDAD LIMITADA"**, para la formalización del contrato correspondiente.

Vo. Bo.

Carlos Enrique Herrera Castillo
VICEMINISTRO
DE DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA,
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA,
MINISTERIO DE ECONOMIA



Lic. José Antonio Lutín García
Director Ejecutivo

