



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL COBÁN R. L., ES MICOOPE.  
MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**

**Pablo César Chavarría Noack**

Asesorado por el Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel

Guatemala, julio de 2014



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL COBÁN R. L., ES MICOOPE.  
MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

**PABLO CÉSAR CHAVARRÍA NOACK**

ASESORADO POR EL ING. JAIME HUMBERTO BATTEN ESQUIVEL

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JULIO DE 2014



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez



## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL COBÁN R. L., ES MICOOPE.  
MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 4 de febrero de 2013.



**Pablo César Chavarría Noack**





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA  
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 11 de marzo de 2014.  
REF.EPS.DOC.357.03.14.

Ingeniero  
Silvio José Rodríguez Serrano  
Director Unidad de EPS  
Facultad de Ingeniería  
Presente

Estimado Ing. Rodríguez Serrano.


Por este medio atentamente le informo que como Asesor-Supervisor de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería Mecánica Industrial, **Pablo César Chavarría Noack**, Carné No. **200511950** procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL COBÁN, R. L., ES MICOOPE. MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ.**

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

  
Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel  
Asesor-Supervisor de EPS  
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



JHBE/ra



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA  
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 11 de marzo de 2014.  
REF.EPS.D.122.03.14

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Presente

Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL COBÁN, R. L., ES MICOOPE. MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**, que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Pablo César Chavarría Noack** quien fue debidamente asesorado y supervisado por el Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte del Asesor-Supervisor de EPS, en mi calidad de Director, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,  
"Id y Enseñad a Todos"



SJRS/ra



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA

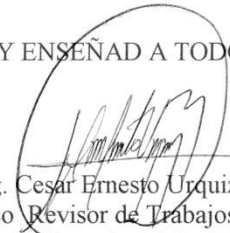


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.037.014

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL COBÁN R.L., ES MICOOPE. MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**, presentado por el estudiante universitario **Pablo Cesar Chavarría Noack**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2014.

/mgp



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.128.014

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL COBÁN R.L., ES MICOOPE. MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**, presentado por el estudiante universitario **Pablo César Chavarría Noach**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, julio de 2014.

/mgp





Universidad de San Carlos  
de Guatemala

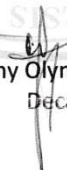


Facultad de Ingeniería  
Decanato

DTG. 364.2014

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL COBÁN R.L., ES MICOOPE. MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**, presentado por el estudiante universitario **Pablo César Chavarría Noack**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

  
Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, 30 de julio de 2014

/gdech





## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Mis abuelas y abuelos**

Elizabeth Cajbón viuda de Noack, Angelina Rey (q.d.e.p.), Federico Chavarría y Humberto Pablo Noack Yaxcal (q.d.e.p.); por toda su sabiduría, su buen ejemplo, la alegría de sus enseñanzas y los cuidados que me han dado desde la infancia hasta este preciso momento.

### **Mis padres**

Erwin Chavarría Rey y Dora Ilse Noack Cajbón; cargadores de penas, cazadores con cerbatana y artistas de los grandes sufrimientos. Consejeros, confidentes, maestros de la vieja ciencia de la vida y de los valores más profundos con los que se superan las amargas tempestades y se vuelven mejores y más sencillas las vicisitudes.

### **Mis hermanos**

**Otto Erwin y Luis**

**Erick Chavarría Noack**

Cómplices de mi alegría, de los días complejos y de los días magníficos; por su apoyo incondicional durante toda mi vida y toda mi carrera.

### **Mis tías, mis tíos y mis primos**

Por ser ejemplo de vida, solidaridad y desinterés en todos los proyectos emprendidos.

**Mis amigas y amigos**

Carlos Estuardo De León, Luis Fernando Valdez, Cynthia Lisbeth Alonso, Citlaly Mendoza, Julio Zambrano, Francisco Chávez, Lester Padilla, Mariandr  Rubio y Sthefany Fuenmayor por compartir los mejores y los más difíciles momentos de mi vida

**Mi tía abuela Otilia  
Noack Yaxcal (q.d.e.p.)**

Ejemplo de temple y carácter que dese  siempre verme concluir mi carrera. Por su cariño, sus consejos y por la protección que hoy sigue brindándome.

**Mi pequeño sobrino,  
Otto Erick Chavarría**

Por ser la luz de mi vida, un ejemplo de bondad y por darnos muchísimas razones por qué vivir y por qué luchar.

**Los estudiantes,  
docentes, personal  
de servicio  
administrativo del  
Colegio Bilingüe  
de Infantes.**

Por su apoyo en el presente año para concluir con el proceso final de este acto de graduación.

**Dios**

Por el don de la existencia, por la maravilla de la existencia y por el milagro de la existencia regada en mi mollera, desde el origen de los tiempos hasta este presente único, irreplicable e igualmente milagroso.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**A Dios**

Por el aliento de vida otorgado para la conclusión de esta tarea.

**Universidad de San Carlos  
de Guatemala**

Me has costado desvelos, enojos, llantos y cóleras en el transcurso de los años y sin embargo te quiero; pues darte todo es muy poco para lo que entregas.

**Facultad de Ingeniería**

Por ser mi casa, por formarme con responsabilidad y ética y por egresar de tus aulas hoy con mucho orgullo y alegría.

**Personal de Cooperativa  
Cobán, Es mi Coope**

A todos los gerentes y jefes de los distintos departamentos de esta empresa, por su apoyo durante la realización del EPS y el proceso de planificación operativa desarrollado. Especialmente Lilian Lopez de Talento Humano y a Julio Sosa, Jefe de Agencia.

**Ing. Jaime Humberto  
Batten Esquivel**

Por su enseñanza, apoyo y asesoría todos estos años; pero mucho más, por la amistad brindada en los momentos difíciles del proyecto.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO .....	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN .....	XVII
1. GENERALIDADES DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL, COBÁN, R. L., ES MICOOPE.....	1
1.1. Identificación de la empresa .....	1
1.1.1. Reseña histórica .....	1
1.1.2. Visión.....	2
1.1.3. Misión .....	2
1.1.4. Valores .....	2
1.1.5. Estructura organizacional .....	3
1.1.6. Ubicación.....	6
1.1.7. Plan estratégico 2011- 2015.....	7
1.1.7.1. Propósito .....	7
1.1.7.2. Objetivos estratégicos .....	7
1.1.7.3. Establecimiento de la visión .....	8
1.1.7.4. Líneas estratégicas .....	9
2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL: IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS .....	13
2.1. Diagnóstico de la situación actual .....	13

2.1.1.	Matriz FODA .....	13
2.1.1.1.	Fortalezas .....	13
2.1.1.2.	Debilidades .....	15
2.1.1.3.	Oportunidades.....	16
2.1.1.4.	Amenazas .....	17
2.1.2.	Análisis de áreas y funciones.....	19
2.1.2.1.	Departamento de Talento Humano.....	20
2.1.2.2.	Departamento de Informática.....	25
2.1.3.	Encuesta de percepción.....	30
2.1.3.1.	Tamaño de la muestra .....	30
2.1.3.2.	Boleta de la encuesta.....	31
2.1.3.3.	Resultados de la encuesta.....	34
	2.1.3.3.1. Planificación.....	34
	2.1.3.3.2. Evaluación .....	37
	2.1.3.3.3. Instructivos y manuales .....	40
	2.1.3.3.4. Documentación .....	43
	2.1.3.3.5. Capacitación .....	46
	2.1.3.3.6. Mercadeo.....	49
	2.1.3.3.7. Necesidad de una Unidad de Organización y de Métodos .....	51
2.2.	Propuesta de mejora .....	53
2.2.1.	Diseño del Departamento de Organización y Métodos .....	53
2.2.1.1.	Organización .....	53
2.2.1.2.	Requerimientos de personal .....	53



2.2.1.3.	Descriptores de puestos y funciones .....	54
2.2.1.4.	Objetivos del departamento.....	72
2.2.1.4.1.	Objetivo estratégico.....	72
2.2.1.4.2.	Objetivos específicos .....	72
2.2.1.5.	Mobiliario y equipo.....	73
2.2.1.6.	Espacio físico .....	73
2.2.1.7.	Presupuesto de organización y métodos.....	73
2.2.2.	Proceso de implementación del Departamento de Organización y Métodos .....	75
2.2.3.	Planificación operativa anual .....	79
2.2.3.1.	Calendario general de planificación y evaluación.....	81
2.2.3.2.	Talleres de planificación .....	82
2.2.3.3.	Taller de evaluación .....	82
2.2.3.4.	Taller de formulación de estrategias .....	86
2.2.3.5.	Taller de coordinación .....	93
2.2.3.6.	Aprobación de los planes operativos.....	97
2.2.4.	Encuesta de conformidad .....	97
2.2.4.1.	Resultados de la encuesta .....	99
2.2.5.	Consideraciones generales de planificación y evaluación .....	104

2.2.5.1.	Plan operativo anual 2013 del Departamento de Organización y Métodos.....	155
2.2.6.	Guía para la elaboración de documentos.....	158
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL RECURSO ELÉCTRICO PARA UNA PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA.....	177
3.1.	Implicación del personal.....	177
3.1.1.	Nombramiento de los responsables de la gestión energética.....	179
3.1.2.	Funciones y actividades.....	180
3.1.3.	Comunicación y divulgación.....	181
3.2.	Registro histórico del consumo eléctrico.....	182
3.2.1.	Año base.....	182
3.2.2.	Facturación energética.....	182
3.2.3.	Ficha de seguimiento.....	185
3.2.4.	Cambio de registro.....	186
3.3.	Inventario del equipo eléctrico.....	186
3.3.1.	Clasificación de los dispositivos.....	187
3.3.1.1.	Iluminación.....	187
3.3.1.2.	Ventilación.....	187
3.3.1.3.	Equipos.....	188
3.3.1.4.	Otros.....	188
3.3.2.	Hábitos de consumo eléctrico.....	188
3.3.2.1.	Horarios de trabajo.....	189
3.3.2.2.	Configuraciones de ahorro de energía.....	189
3.3.2.3.	Uso del aire climatizado.....	190
3.3.2.4.	Impresiones y copias.....	190

3.3.3.	Análisis del inventario .....	190
3.3.3.1.	Distribución del consumo .....	197
3.3.3.2.	Análisis de la factura eléctrica .....	199
3.3.3.3.	Estimación de costos.....	201
3.3.3.4.	Error de estimación .....	201
3.3.4.	Gestión del recurso eléctrico .....	202
3.3.4.1.	Metas de reducción .....	203
3.3.4.2.	Puntos críticos .....	204
3.3.4.3.	Áreas y dispositivos irreducibles ...	204
3.3.4.4.	Planes de acción .....	205
3.3.4.5.	Evaluación de resultados .....	208
3.3.4.6.	Seguimiento del programa .....	209
4.	FASE DE DOCENCIA: CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN PARA EL AHORRO ENERGÉTICO.....	211
4.1.	Capacitación a gestoras .....	211
4.2.	Taller introductorio a Producción más Limpia.....	212
4.2.1.	Generalidades .....	212
4.2.2.	Objetivo .....	212
4.2.3.	Fecha y hora.....	212
4.2.4.	Recursos .....	212
4.2.5.	Involucrados .....	213
4.2.6.	Material didáctico.....	213
4.3.	Taller de acción para gestores de Producción más Limpia ...	222
4.3.1.	Generalidades .....	222
4.3.2.	Objetivo .....	222
4.3.3.	Fecha y hora.....	223
4.3.4.	Recursos .....	223
4.3.5.	Involucrados .....	223

4.3.6.	Material didáctico .....	223
4.4.	Resultados de capacitación .....	232
CONCLUSIONES.....		235
RECOMENDACIONES .....		237
BIBLIOGRAFÍA.....		239

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa.....	5
2.	Ubicación de la empresa.....	6
3.	Matriz FODA .....	18
4.	Boleta de la encuesta.....	33
5.	Gráfico de barras de la pregunta 1.....	35
6.	Gráfico de barras de la pregunta 2.....	36
7.	Gráfico de barras de la pregunta 3.....	37
8.	Gráfico de barras de la pregunta 4.....	38
9.	Gráfico de barras de la pregunta 5.....	39
10.	Gráfico de barras de la pregunta 6.....	40
11.	Gráfico de barras de la pregunta 7.....	41
12.	Gráfico de barras de la pregunta 8.....	42
13.	Gráfico de barras de la pregunta 9.....	43
14.	Gráfico de barras de la pregunta 10.....	44
15.	Gráfico de barras de la pregunta 11.....	45
16.	Gráfico de barras de la pregunta 12.....	46
17.	Gráfico de barras de la pregunta 13.....	47
18.	Gráfico de barras de la pregunta 14.....	48
19.	Gráfico de barras de la pregunta 15.....	49
20.	Gráfico de barras de la pregunta 16.....	50
21.	Gráfico de barras de la pregunta 17.....	51
22.	Gráfico circular de la pregunta 18 .....	52
23.	Organigrama propuesto .....	54

24.	Descriptores de puestos y funciones .....	55
25.	Diagrama de flujo del proceso de implementación .....	78
26.	Diagrama de Gantt de planificación y evaluaciones .....	81
27.	Boleta de la encuesta de conformidad.....	98
28.	Percepción general de la planificación .....	99
29.	Desarrollo de los talleres de planificación.....	100
30.	Uso del instructivo de planificación .....	101
31.	Tiempo asignado a las actividades.....	102
32.	Consideraciones generales de planificación y evaluación.....	105
33.	Guía para la elaboración de documentos .....	159
34.	Boleta preliminar para la gestión del recurso eléctrico .....	178
35.	Gráfico de barras para la encuesta preliminar .....	179
36.	Curva de consumo de energía eléctrica .....	184
37.	Ficha de seguimiento para el consumo de energía eléctrica .....	185
38.	Distribución del consumo eléctrico por rubros .....	198
39.	Distribución del consumo eléctrico por áreas .....	199
40.	Análisis de error de estimación.....	202
41.	Formato de plan de acción para el mes de enero.....	206
42.	Modo de ahorro en las computadoras .....	207
43.	Eliminación de lámparas innecesarias.....	208
44.	Evaluación de las acciones de ahorro .....	209
45.	Material didáctico del taller introductorio a PML .....	214
46.	Material didáctico del taller de acción .....	224

## TABLAS

I.	Sistema de planificación .....	14
II.	Plan operativo anual del Departamento de Talento Humano (modificado).....	22

III.	Cronograma del Departamento de Talento Humano (modificado) .....	23
IV.	Evaluación del Departamento de Talento Humano (modificado) .....	24
V.	Plan operativo anual del Departamento de Informática (modificado) .....	27
VI.	Cronograma del Departamento de Informática (modificado) .....	28
VII.	Evaluación del Departamento de Informática (modificado).....	29
VIII.	Presupuesto para la implementación de la unidad .....	74
IX.	Guía metodológica del taller de evaluación .....	84
X.	Lineamientos generales para el Departamento de Talento Humano .....	85
XI.	Lineamientos generales para el Departamento de Informática .....	86
XII.	Guía metodológica del taller de formulación de estrategias .....	88
XIII.	POA 2013 del Departamento de Talento Humano (modificado) .....	89
XIV.	POA 2013 del Departamento de Informática (modificado).....	91
XV.	Cronograma del Departamento de Talento Humano (modificado) .....	93
XVI.	Guía metodológica del taller de coordinación .....	94
XVII.	Revisión del plan operativo anual .....	96
XVIII.	POA de la Unidad de Organización y Métodos.....	156
XIX.	Datos de facturación energética .....	183
XX.	Consumo estimado en la Agencia Central.....	192
XXI.	Consumo estimado en la Planta Baja .....	193
XXII.	Consumo estimado en la Planta Alta .....	195
XXIII.	Consumos por rubro y área de trabajo .....	198
XXIV.	Costos por consumo .....	201

XXV.	Metas de reducción .....	203
XXVI.	Contenidos .....	213
XXVII.	Contenidos taller de acción para gestores de Producción más Limpia.....	222
XXVIII.	Evaluaciones directas.....	232
XXIX.	Calificación de la capacitación.....	232



## **GLOSARIO**

<b>Documentación</b>	Elaboración y gestión de los documentos de la empresa.
<b>Estrategias</b>	Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un fin o misión.
<b>Evaluación</b>	Es la acción de estimar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito en función de un conjunto de normas o criterios establecidos.
<b>Indicadores</b>	Conceptos que son susceptibles de ser medidos y comparados en el tiempo o con mediciones realizadas en otro contexto o ámbito. Son la representación numérica de una realidad.
<b>Instructivo</b>	Documento destinado a dirigir las acciones de los colaboradores de la empresa, mediante la expresión clara y precisa de los procedimientos a desarrollar.

<b>Integración</b>	Obtención, coordinación y articulación de los recursos físicos y lógicos en una empresa.
<b>Modelo de trabajo</b>	Conjunto de métodos y técnicas empleadas por uno o varios colaboradores de una empresa para desarrollar sus actividades.
<b>Plan estratégico</b>	Documento de una empresa que contiene las principales aspiraciones, directrices, acciones a implementar y objetivos a cumplir en el largo plazo.
<b>Planificación</b>	Elección y formulación de los distintos rumbos de acción a seguir por una empresa en el corto, mediano y largo plazo.
<b>Talleres de planificación</b>	Reuniones de trabajo orientadas a la elaboración de planes para las distintas unidades de la empresa.

## RESUMEN

El presente trabajo de graduación fue desarrollado a través del programa del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) en las instalaciones de Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Cobán, es MiCoope, en el mismo se implementa un departamento de organización y métodos como respuesta al problema de diferencias entre los métodos de trabajo, identificado en la fase de evaluación diagnóstica.

En el capítulo 1 del documento, se presentan los aspectos generales de la cooperativa iniciando con una reseña histórica y siguiendo con la presentación de la visión, misión y valores de la empresa, estructura organizacional, ubicación y elementos del plan estratégico vigente.

En el capítulo 2, se diseñaron los aspectos organizativos básicos para el funcionamiento del departamento de organización y métodos, y el funcionamiento dentro de la estructura de la cooperativa. La unidad implementada, será la encargada de dirigir la estandarización de conocimientos y herramientas técnicas dentro de la empresa, con el fin de alcanzar mejores resultados a nivel operativo, relaciones armónicas en el clima laboral y el aumento progresivo de la calidad de los servicios prestados.

Se ha establecido que, en una primera fase, el departamento contará con un jefe situado en la escala salarial correspondiente y un asistente que se encargará de auxiliarle en las tareas específicas del manejo de la documentación generada a lo largo de las actividades anuales. El presupuesto de implementación de esta unidad asciende a Q.160 926,20 que incluye el

costo de personal del primer año de trabajo, así como las inversiones necesarias en mobiliario y equipo.

En el capítulo 3, se presenta la fase de investigación, que se basa en la implementación de un sistema de Producción más Limpia para la cooperativa, iniciando con la designación de gestoras que lideren el proyecto al finalizar el período de EPS, analizando el consumo con base en la facturación de los meses anteriores y en los hábitos de uso del equipo por parte de los colaboradores. Se ejecutaron dos acciones de ahorro durante el tiempo de servicio profesional, obteniendo una reducción de Q. 543,00 de las facturas de energía eléctrica.

En el capítulo 4; se presenta la fase de capacitación, consistente en el entrenamiento dado a las gestoras del programa de Producción Más Limpia desde la planificación hasta la evaluación de resultados obtenidos.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Implementar una unidad de organización y métodos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito, Cobán R. L., es MiCoope, municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz.

### **Específicos**

1. Diseñar una unidad de organización y métodos para la gestión y mejora de las metodologías de trabajo de la cooperativa.
2. Determinar la cantidad de personal y el perfil adecuado para el funcionamiento de la unidad de organización y métodos.
3. Proyectar los gastos de operación necesarios para el funcionamiento de la unidad de estandarización y procedimientos.
4. Elaborar la guía metodológica para la planificación operativa anual de todas las unidades de la cooperativa y la guía para la elaboración de documentos a utilizar por la unidad de organización y métodos.
5. Elaborar un estudio técnico del consumo energético de las oficinas administrativas y agencia central.

6. Ejecutar medidas para el consumo de energía eléctrica en las áreas seleccionadas.
7. Capacitar al personal encargado de liderar el sistema de gestión.

## INTRODUCCIÓN

Los diferentes métodos y técnicas administrativas forman, en conjunto, un modelo de trabajo; el cual es empleado por los distintos colaboradores en la ejecución de tareas operativas y administrativas de las empresas. Las diferencias en los modelos de trabajo se establecen por las experiencias, conocimientos o desconocimiento de las personas, así como por otros fenómenos conductuales.

Esta situación favorece a la aparición de brechas, dificultades en la comunicación, coordinación deficiente y otros problemas frecuentes en las empresas del medio y son a menudo, la causa de la pérdida de la productividad y calidad en un negocio dado.

El desarrollo del modelo de trabajo comienza con el análisis de las actividades más básicas del proceso administrativo: planificación, evaluación, documentación, orientación e integración a las actividades de carácter general. La gestión de este modelo permitiría a las empresas alcanzar ventajas competitivas internas y externas dentro del nicho de mercado que ocupan o que buscan ocupar a futuro.





# **1. GENERALIDADES DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL, COBÁN, R. L., ES MICOOPE**

## **1.1. Identificación de la empresa**

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Cobán es MiCoope, es una empresa que ha ofrecido productos y servicios financieros a la población altaverapacense desde 1969. Actualmente tiene dos agencias en la cabecera municipal, así como en los municipios de San Pedro Carchá, Santa Catalina, La Tinta y se encuentra en proyectos para inaugurar agencias en Fray Bartolomé de las Casas y en la aldea Teleman, del municipio de Panzós, Alta Verapaz.”<sup>1</sup>

### **1.1.1. Reseña histórica**

“El objeto social de la Cooperativa será procurar el fortalecimiento del capital social con la recaudación de aportaciones, fomentar en los asociados el hábito del ahorro reconociendo tasas de interés justas, crear programas y servicios crediticios accesibles con tasas de interés razonables, crear programas y otros servicios financieros que sean permitidos por la ley y finalmente, fortalecer la identidad del asociado a través de educación cooperativa.”<sup>2</sup>

“La definición de sus políticas debe estar en concordancia con las definiciones estratégicas generales, las que determinan su razón de ser y su

---

<sup>1</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Cobán, es MiCoope. Gerencia General.

<sup>2</sup> Ibid.

visualización de futuro, estar orientadas a apoyar y dar viabilidad a la construcción de ese estado futuro deseado.”<sup>3</sup>

“A partir de la unificación de políticas de mercadeo y servicios, de las cooperativas asociadas a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACOAC) se ha creado la marca MiCoope, la cual busca la consolidación del movimiento cooperativista a nivel nacional, desarrollando estrategias y prácticas comunes para que todos los asociados reciban más y mejores servicios.”<sup>4</sup>

### **1.1.2. Visión**

“Ser una Cooperativa altamente confiable y accesible que apoye al asociado para resolver sus necesidades económicas.”<sup>5</sup>

### **1.1.3. Misión**

“Fomentamos el ahorro y crédito de los asociados a través de servicios competitivos retribuyéndoles beneficios sociales y económicos.”<sup>6</sup>

### **1.1.4. Valores**

- “Confianza, sin duda conseguir ser una institución financiera sólida, con adecuada imagen, que maximiza la utilización de los recursos, fomenta la

---

<sup>3</sup>Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Cobán, es MiCoope. Gerencia General.

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Cobán. Plan estratégico 2011-2015. p.3

<sup>6</sup> Op. Cit. p.10

pertenencia de los asociados nos genera la confianza suficiente para lograr un crecimiento necesario y la permanencia de los asociados.”<sup>7</sup>

- “Responsabilidad, apropiarse de las responsabilidades adquiridas. Exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos por enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento del presente plan estratégico. El trabajo en equipo es vital, con adecuadas condiciones de trabajo, generar espacios de participación y expresión, sentirse parte de la entidad. Que se genere una cultura de excelencia en la atención al asociado (amabilidad, voluntad, calidad). Aquí juega un rol importante el fortalecimiento del liderazgo y equipo gerencial.”<sup>8</sup>
- “Calidad, sin duda que elevar la convicción y compromiso es un proceso continuo de mejoramiento, expresado a través de la realización del trabajo diario, democratizar los servicios financieros facilitando el acceso a la comunidad. Evoca a la responsabilidad en la utilización óptima de los recursos, esfuerzo y tenacidad para realizar las tareas oportunamente y contribuir a lograr la visión de la cooperativa.”<sup>9</sup>

#### **1.1.5. Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la empresa responde al organigrama mostrado en la hoja siguiente. Dicha estructura presenta una división principal entre las funciones administrativas, sociales y las funciones del negocio de la cooperativa.

---

<sup>7</sup> Op. Cit. p. 4

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Ibid

“La coordinación administrativa-financiera obedece a una organización de tipo funcional por departamentos y se divide en la jefatura de Talento Humano (antes Recursos Humanos), la Jefatura de Contabilidad, la Jefatura de Informática y el Área de Proyectos de Urbanización. Mientras la gerencia de negocios divide las funciones de mercadeo, créditos y cobros y en un organigrama de tipo geográfico para las agencias de Cobán, Plaza Magdalena, San Pedro Carchá y La Tinta.”<sup>10</sup>

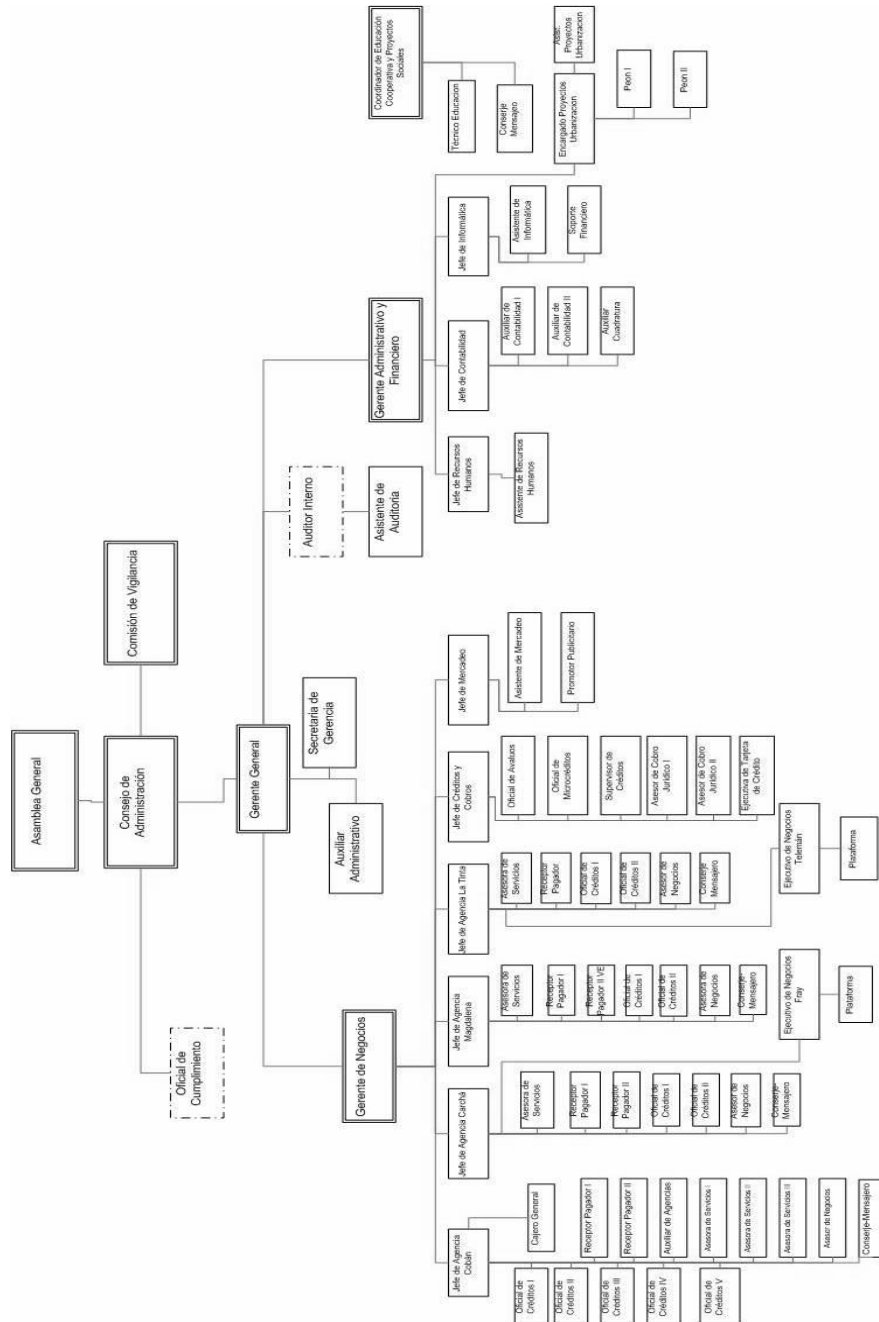
“Finalmente, la Cooperativa ha implementado una unidad de Proyectos Sociales, encargada de dirigir proyectos de educación cooperativa en el departamento. Las funciones del oficial de cumplimiento y auditoria interna, responden a la Federación Nacional de Cooperativas (FENACOAC), razón por la que aparecen con líneas punteadas en el organigrama ya que el Departamento Central de Recursos Humano reconoce que estos colaboradores forman parte de dos estructuras distintas.”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Cobán. Jefatura de Talento Humano.

<sup>11</sup> Ibid.

Figura 1. Organigrama de la empresa

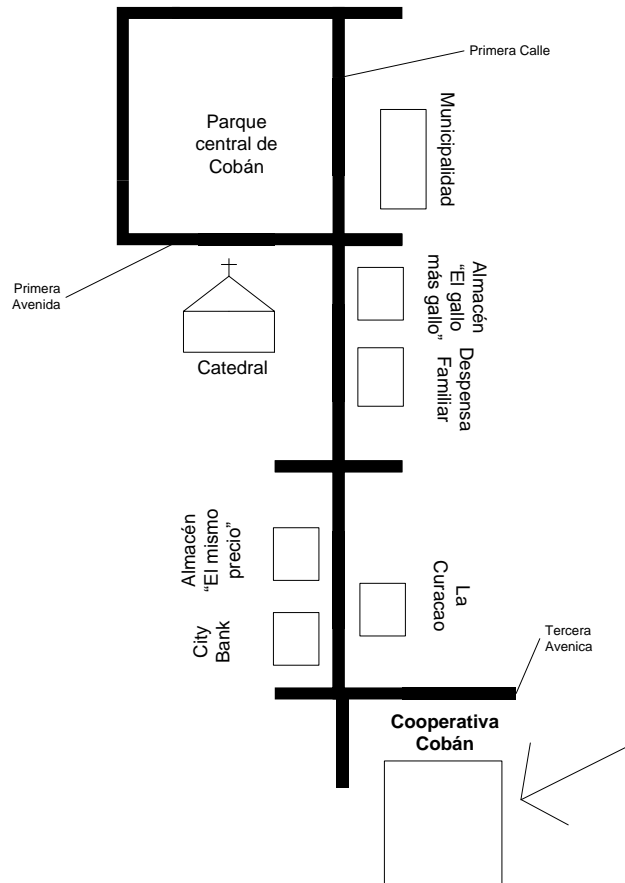


Fuente: Departamento de Talento Humano MiCoop.

### 1.1.6. Ubicación

Las oficinas administrativas y la agencia central de Cooperativa Cobán se sitúan en la 3a avenida 1-05 zona 4 de la cabecera municipal de Cobán, Alta Verapaz.

Figura 2. Ubicación de la empresa



Fuente: elaboración propia, con programa de Visio.

### **1.1.7. Plan estratégico 2011 – 2015**

El plan estratégico de la Cooperativa fue elaborado en el 2010, aprobado por el Consejo de Administración en el mes de diciembre de ese mismo año y tiene una validez para el período de 2011 a 2015.

#### **1.1.7.1. Propósito**

“El plan estratégico cuenta desde un inicio, con un propósito que es orientar las acciones y estrategias necesarias que la institución debe asumir para alcanzar el fortalecimiento, sostenibilidad financiera y social en el período establecido”.<sup>12</sup>

#### **1.1.7.2. Objetivos estratégicos**

Se definen además, tres objetivos importantes para la elaboración y ejecución del plan estratégico y que se citan a continuación:

- “Consolidar el fortalecimiento de la cooperativa como institución financiera y de desarrollo, segura, confiable, organizada, que ofrece adecuados servicios financieros y promueve el desarrollo de los socios y de la comunidad.”<sup>13</sup>
- “Fortalecer el desarrollo y la competitividad de la cooperativa, el posicionamiento social y financiero en el Departamento de Alta Verapaz.”<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Cobán. Plan estratégico 2011-2015. p. 2

<sup>13</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Cobán. Plan estratégico 2011-2015. p. 10

<sup>14</sup> Ibid

- “Fortalecer la eficiencia financiera y administrativa institucional en base al mejoramiento de los procedimientos de gestión e innovación tecnológica y la gobernabilidad en base a la capacitación de sus directivos y funcionarios”.<sup>15</sup>

### **1.1.7.3. Establecimiento de la visión**

El establecimiento de la visión citada en el punto 1.1.2. se basa en cuatro preceptos que responden a las mayores necesidades percibidas por el Consejo de Administración y la Gerencia.

- “Visión social: ¿Cómo aparecer ante los asociados para el alcance la visión? Como una institución financiera y social, segura, con buena imagen, confiable, organizada, que ofrece adecuados servicios financieros, que promueve el desarrollo de los socios y la comunidad.”<sup>16</sup>
- “Perspectivas financieras: ¿Cuáles deben ser las perspectivas financieras para tener éxito y ser sostenibles? Mejorar la sostenibilidad financiera que todos los socios esperan de la entidad, reflejado en indicadores adecuados. Sólo la solidez genera confianza y seguridad para los asociados cuya visión es el pertenecer a una entidad confiable con un buen desempeño financiero.”<sup>17</sup>
- “Desarrollo de procedimientos: ¿En qué procesos se buscará la excelencia para satisfacer a los asociados? Desarrollo y/o adecuación de productos y servicios financieros (políticas y procedimientos) buscando mejorar la calidad, acorde a las necesidades de los socios y las

---

<sup>15</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Cobán. Plan estratégico 2011-2015. p. 10.

<sup>16</sup> Op. Cit. p. 3

<sup>17</sup> Ibid



oportunidades del mercado. Optimizar el posicionamiento y la competitividad Institucional.”<sup>18</sup>

- “Desarrollo de capacidades: ¿Cómo deben desarrollarse las capacidades para mejorar, enfrentar el crecimiento y alcanzar la visión? Implica mayor cobertura social y financiera, “democratizar los servicios financieros al alcance de todos”. Ello exige desarrollar la competitividad, personal capacitado, comprometido y motivado para desarrollar el trabajo con excelencia. Fortalecer la responsabilidad y la eficiencia institucional mediante la capacitación de los socios, directivos y funcionarios. Fortalecer el gobierno corporativo equilibrado cumpliendo los roles tanto directivos como equipo gerencial.”<sup>19</sup>

De esta cuenta, los objetivos sociales de la cooperativa se basan en la estabilidad financiera, la cual depende del desarrollo de procedimientos, sustentados en las capacidades de los colaboradores para planificar, ejecutar, evaluar y especialmente, mejorar los procedimientos que tienen a cargo. La visión de la empresa se basa en argumentos lógicos hacia la búsqueda de la satisfacción del asociado, el fortalecimiento de la solidez financiera y la mejora de la competitividad de los colaboradores en todas las áreas de la cooperativa.

#### **1.1.7.4. Líneas estratégicas**

A partir de la experiencia de establecer la visión para el 2015, los miembros del Consejo de Administración identifican las primeras líneas estratégicas para transmitir confianza, solidez y seguridad a los asociados.

---

<sup>18</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Cobán. Plan estratégico 2011-2015. p. 10.

<sup>19</sup> Ibid

Estas líneas pueden identificarse como crecimiento, eficiencia y disciplina, los cuales son definidos a continuación, con las estrategias orientadas a fortalecerlas.

“Crecimiento: exige la innovación, desarrollo y diversificación de los servicios financieros, la excelencia en los procedimientos administrativos y la atención a los socios; aspectos orientados a consolidar el crecimiento de las captaciones y colocaciones, ser más atractivos para nuevos segmentos de mercado y las remesas de los emigrantes.”<sup>20</sup>

Las principales estrategias son las siguientes:

- “Desarrollar y diversificar los servicios financieros en función de la demanda y nichos de mercado.
- Desarrollar un sistema de mercadeo orientado a mejorar la imagen corporativa y generar una cultura orientada al negocio.”<sup>21</sup>

“Eficiencia: organizacional, finanzas, operativo y crédito, ello exige, la profesionalización - especialización institucional, para fortalecer los procesos de sistemas informáticos, adecuar las políticas efectivas para el funcionamiento, inducir la especialización y profesionalismo de los recursos humanos.”<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Op.Cit. p. 9

<sup>21</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Cobán. Plan estratégico 2011-2015. p. 10.

<sup>22</sup> Ibid

Las primeras estrategias para la búsqueda la eficiencia son las siguientes:

- “Definir e implementar una estructura organizacional adecuada que sea dinámica y eficiente, que permita fortalecer al equipo gerencial y jefes de agencia en el desempeño de las funciones.
- Fortalecer la administración integral de crédito y cobranzas, basado en adecuada organización, metodologías especializadas y definición de metas.”<sup>23</sup>
- “Adecuar herramientas de gestión de talento humano e implementar un sistema de evaluación de desempeño institucional por áreas y un monitoreo del cumplimiento y alcances del plan.
- Orientar las condiciones de los productos y servicios financieros ofertados para mejorar la satisfacción del asociado y la competitividad de la cooperativa.”<sup>24</sup>

“Disciplina: orientándose a construir una cooperativa que cumpla con las disciplinas y buenas prácticas de intermediación financiera y prever los riesgos (capital, crédito, liquidez, mercado, operativo) y administrarlos adecuadamente como base para garantizar y potencializar la competitividad y la sostenibilidad institucional.”<sup>25</sup>

Y las estrategias se resumen de la siguiente manera:

---

<sup>23</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Cobán. Plan estratégico 2011-2015. p. 10.

<sup>24</sup> Ibid

<sup>25</sup> Ibid

- “Cumplimiento de disciplinas y buenas prácticas del Sistema MICOOPE y seguimiento del plan empresarial.
- Implementar un sistema de administración de riesgos de liquidez y monitoreo del cumplimiento.
- Integración al fondo de garantía, para fortalecer el respaldo de los ahorros de nuestros asociados.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Cobán. Plan estratégico 2011-2015. p. 10.

## **2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL: IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**

### **2.1. Diagnóstico de la situación actual**

A continuación se describe la matriz FODA por medio de la cual se realizó el diagnóstico de la situación actual de la organización.

#### **2.1.1. Matriz FODA**

Para realizar el diagnóstico de la empresa se realiza una matriz FODA, construida a partir de las observaciones realizadas durante la fase de diagnóstico del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS). Esta herramienta se utiliza para considerar los factores internos y externos de la empresa y proponer distintos cursos de acción.

Para recabar la información se parte del análisis del plan estratégico vigente, el plan operativo, los informes de evaluación existentes y visitas a los distintos departamentos para observar algunos elementos de los métodos de gestión. A partir de lo recopilado se procede a describir las fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa.

##### **2.1.1.1. Fortalezas**

Las principales fortalezas de la cooperativa son la existencia de un plan estratégico, la elaboración de un Plan Operativo Anual y de planes semanales

por parte de los gerentes y mandos medios. Todo este conjunto de planes, constituye el sistema de planificación y se presenta a continuación en la tabla I.

Tabla I. **Sistema de planificación**

<b>Nombre del plan</b>	<b>Nivel</b>	<b>Duración</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Formato</b>
Plan estratégico	Estratégico	5 años	Definición de los lineamientos generales de acción en el plazo establecido.	s/n
Plan de negocios	Gerencial	Un año	Establecimiento de los principales indicadores financieros deseados.	s/n
Plan operativo anual	Ejecutivo	Un año	Diseño y ejecución de las estrategias definidas en el plan estratégico.	POA001
Planificación semanal	Ejecutivo operativo	Una semana	Ejecución de las acciones semanales del plan operativo.	ADM024

Fuente: elaboración propia.

Las siguientes fortalezas provienen del Departamento de Talento Humano. La primera se refiere a la correcta gestión del proceso de capacitaciones internas y externas recibidas por los colaboradores de la cooperativa. Los procesos facilitan el aprendizaje de distintas habilidades y permiten la ejecución de nuevas tareas a todo nivel. La segunda fortaleza

identificada es la aplicación de la evaluación de desempeño y medición del clima laboral, pues estos instrumentos proveen indicadores importantes para facilitar la toma de decisión de gerentes y mandos medios.

El manejo de documentos ha sido facilitado por parte del Departamento de Informática, que creó una Biblioteca Virtual la cual permite acceder de manera digital a los reglamentos y normativas emitidos por el Consejo o por alguna otra instancia.

#### **2.1.1.2. Debilidades**

Las debilidades de la Cooperativa identificadas se presentan a continuación.

En el sistema de planificación se identifican oportunidades de mejora pertinentes en el formato del Plan Operativo Anual (POA) para complementar la información que se consigna actualmente; puesto que se ha observado que no se cuenta con un formato estandarizado para la elaboración de los cronogramas.

La evaluación de resultados es uno de los aspectos a mejorar en los modelos de gestión en la Cooperativa. Se observa que es común que estas evaluaciones se realicen sin elaborar mediciones estadísticas, lo cual dificulta la toma de decisiones a todo nivel.

Asimismo, las evaluaciones deben seguir un proceso de retroalimentación basado en el análisis de los resultados obtenidos en el pasado y no en percepciones o situaciones emergentes.

La estandarización de procesos finaliza con la documentación en reglamentos, manuales o instructivos que orienten a los colaboradores para realizar las tareas efectivamente. Se confirma el esfuerzo del Consejo de Administración, la Gerencia General, el Departamento de Talento Humano y otros departamentos por documentar y normar algunos procedimientos de la Cooperativa. Sin embargo, la consulta de estos documentos aún es poco frecuente en el día a día.

Otra debilidad observada es la dificultad de implementar procesos nuevos en los departamentos operativos. Esta situación se refiere a sistemas informáticos, actividades de las agencias y Departamento de Créditos y Cobros, el diagnóstico confirma que existe debilidad en coordinación, comunicación e integración entre los distintos departamentos para realizar la gestión normal de los procesos y para desarrollar otras tareas de manera conjunta.

### **2.1.1.3. Oportunidades**

La primera oportunidad para la Cooperativa proviene de los nuevos mercados existentes en el departamento de Alta Verapaz. Actualmente se presta servicio a tres (3) de los dieciséis (16) municipios del departamento, por tanto se vislumbra la implementación de nuevos puntos de servicio en el corto y mediano plazo.

Otra oportunidad la constituyen las alianzas comerciales con empresas del medio. Diversas entidades requieren del servicio de la Cooperativa para financiar las operaciones y proyectos de crecimiento, debido a la autonomía del sector cooperativista estas alianzas pueden realizarse en cada departamento y permite el desarrollo de ambas partes.



La integración con otras Cooperativas pertenecientes al sistema también constituye una oportunidad, pues buscan consolidar operaciones y prestar servicios de una manera conjunta; esto permitirá a los usuarios del departamento de Alta Verapaz acceder a nuevos servicios, tales como tarjeta de crédito, cajero electrónico, proyectos de crédito al sector agrícola, construcción; seguros de vida, de salud y otros que aún no se han implementado en la Cooperativa.

#### **2.1.1.4. Amenazas**

La Cooperativa cuenta con la competencia de un número importante de entidades financieras y microfinancieras en el nicho de mercado, tales como bancos, ONG's de crédito, financieras, casas de empeño, etc.

Se verifica también que en la zona de influencia de la Cooperativa, ha aumentado el número de actos delincuenciales referentes a secuestros, narcotráfico, tráfico de mercancías y personas; afectando la seguridad de los asociados y de los propios colaboradores.

El mercado laboral presenta altas tasas de desempleo, así como dificultad para proveer a la Cooperativa con personal calificado para el trabajo en instituciones financieras, lo cual ha provocado un aumento en los costos de capacitación por parte de la empresa en los últimos años.

Adicionalmente, el sistema financiero de las cooperativas es regulado con los excedentes de liquidez; razón por la cual debe buscarse continuamente la colocación de los productos crediticios. El crecimiento de las tasas mora y la creación de nuevos programas de financiamiento a nivel nacional, suponen amenazas importantes que pueden frenar el crecimiento de la Cooperativa.

Figura 3. **Matriz FODA**

<p style="text-align: center;"><b>F*O*</b></p> <p style="text-align: center;"><b>D*A*</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>Sistema de planificación. (1)                  Gestión del proceso de capacitación. (2)                  Herramientas de evaluación de talento humano. (3)                  Biblioteca Virtual para el manejo de documentos. (4)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>Formatos no estandarizados.(1)                  Evaluaciones sin métodos estadísticos. (2)                  Escasa retroalimentación de las evaluaciones. (3)                  Falta de manuales e instructivos. (4)                  Falta de coordinación, comunicación e integración de esfuerzos. (5)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>Expansión a nuevos mercados. (1)                  Alianzas comerciales con empresas del medio. (2)                  Integración de servicios a nivel nacional (3)</p>	<p>Desarrollar planes y proyectos para expandir a nuevos mercados. (1,1).</p>	<p>Documentar adecuadamente los procesos para integrar las operaciones a nivel nacional. (4,3)</p> <p>Desarrollar métodos de evaluación para la toma de decisión en la expansión a nuevos mercados. (3,1)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>Competencia de entidades financieras (1)                  Aumento de actos delincuenciales (2)                  Personal poco calificado en el mercado laboral (3)                  Excedentes de liquidez del sistema financiero (4)</p>	<p>Capacitar continuamente al personal para elevar competencias y habilidades. (2, 3)</p>	<p>Mejorar la evaluación utilizando los indicadores financieros. (2,4).</p> <p><b>Gestionar la coordinación e integración entre departamentos para elevar la competitividad. (1,5)</b></p>

Fuente: elaboración propia.

En la figura anterior se ha resaltado la última estrategia que consiste en gestionar la coordinación e integración entre departamentos para elevar la competitividad, puesto que es básica para mejorar los métodos de evaluación, documentar adecuadamente los procedimientos de la empresa y capacitar al personal. También es indispensable que la expansión de la Cooperativa y la implementación de nuevos productos se realicen de una manera organizada.

Como acción principal en la gestión de la coordinación e integración en la Cooperativa se propone el diseño e implementación de un departamento específico de Organización y Métodos encargado de diseñar o actualizar los procesos clave de las cooperativas existentes a la fecha.

### **2.1.2. Análisis de áreas y funciones**

El análisis de áreas y funciones se basa en el Plan Operativo Anual 2012 vigente al momento de realizar el EPS en la Cooperativa y en los informes de evaluación trimestral correspondientes al 30 de septiembre del mismo año.

Para realizarlo se toma como referencia el modelo administrativo tradicional, se analiza el marco metodológico partiendo del planteamiento de los objetivos general y específicos, la formulación de estrategias y el manejo de los recursos, principalmente los de liderazgo y apoyo.

Aunque el proceso de planificación sea único para todas las unidades de la Cooperativa y el marco metodológico sea el mismo para todos, cada plan posee características distintivas en el planteamiento y despliegue de las estrategias. En el análisis se identifican estas diferencias para observar las oportunidades de mejora pertinentes.

### **2.1.2.1. Departamento de Talento Humano**

Según se observa en la tabla II, el POA del Departamento de Talento Humano válido para el 2012 define el objetivo general del área de la siguiente manera:

- Desarrollar, ejecutar y controlar acciones en apoyo de las distintas áreas de la Cooperativa, brindando personal calificado y potencializándolo a nivel profesional e institucional con asistencia técnica de la Unidad de Fortalecimiento al Talento Humano de FENACOAC, durante el período 2012.

Dos objetivos específicos fueron marcados para este año, como la reducción de la brecha-puesto, persona para el cumplimiento con el perfil del puesto y documentar todos los procedimientos de la Cooperativa.

La creación y funcionamiento de esta unidad, obedece al fortalecimiento de procedimientos y capacidades de los colaboradores. Tras revisar el plan operativo se considera que los objetivos planteados tanto a nivel general como específico, están alineados para cumplir con la visión del plan estratégico 2011-2015.

La formulación de las estrategias presenta una oportunidad de mejora en el planteamiento de los resultados; pues estos han sido redactados a manera de actividades con las que se concluye la estrategia y no como los efectos a medir de dichas actividades.

En cuanto al uso de los recursos, de apoyo y liderazgo; se nota que la Jefatura de Talento Humano, respeta el orden jerárquico al definir el liderazgo de las estrategias. Más allá de los criterios que puedan surgir de esta situación se considera importante la coordinación realizada hacia las unidades involucradas. La evaluación de desempeño es un ejemplo de una estrategia adecuadamente coordinada, pues todas las unidades implicadas, fueron notificadas para la participación. El uso del recurso tiempo demuestra una situación observada anteriormente, referente a la elaboración de cronogramas sin un formato establecido.

El POA de Talento Humano revela la importancia dada a los distintos servicios que presta a las demás unidades, tales como el diagnóstico, diseño y ejecución de la capacitación requerida por los colaboradores, la evaluación de resultados de todos los puestos de trabajo y la documentación de los procesos principales de la Ccooperativa.

Tabla II. **Plan operativo anual del Departamento de Talento Humano (modificado)**

PLAN OPERATIVO ANUAL



ÁREA O DEPARTAMENTO:	TALENTO HUMANO		
Periodo:	2012		
<b>Objetivo General del área</b>	Desarrollar, ejecutar y controlar acciones en apoyo a las distintas áreas de la Cooperativa, brindando personal calificado y potencializándolo a nivel profesional e institucional, con asistencia técnica de la Unidad de Fortalecimiento al Talento Humano de FENACOAC, durante el periodo 2,012.		
<b>Objetivos Específicos 2012</b>	1.-Reducir las brechas existentes entre puesto-persona para que cumplan con el perfil de puesto 2.-Levantar y Documentar todos los procedimientos de la Cooperativa.		
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	Resultados (indicadores)	Unidad de apoyo / Liderazgo
Contar con información documentada sobre los procedimientos actuales que realizan los diferentes departamentos de la Cooperativa.	Licitación de empresas o consultores independientes para desarrollar el levantamiento de información de los procesos de la Cooperativa.	Trabajar mediante licitación la oferta de este trabajo administrativo. Redacción de los términos de referencia, publicar y marcar la fecha prudencial para recepción, evaluación y adjudicación de las mismas. Información preliminar sobre manuales y procesos existentes de la Cooperativa.	Coordinación Administrativa Financiera, Gerencia General / Talento Humano
	Documentar, revisar y validar la información de cada área o proceso clave de la Cooperativa.	Documentación que respaldan los procedimientos actuales utilizadas para cada proceso clave de las diferentes áreas de la Cooperativa.	
	Socializar y pilotear los manuales y procedimientos en cada área de la Cooperativa.	Reunión para dar a conocer los manuales y procedimientos escritos para cada área, con el fin de validar su contenido.	
	Evaluar y redireccionar los procedimientos establecidos	Encuesta de medición de utilidad de la documentación procesada	
	Institucionalizar las herramientas	Las herramientas serán de uso general para la Cooperativa, disponibles en biblioteca digital para consultas al momento de ejecutar actividades.	
Reducir las brechas existentes entre puesto-persona para cumplir con el perfil deseado de cada puesto clave de la Cooperativa.	Desarrollar 8 eventos de capacitación dirigidos a los procesos clave de la Cooperativa durante los meses de marzo a octubre	Diseñar 1 batería de cursos a ejecutarse en el año 2012, que contendrá como mínimo, el nombre y objetivo de la capacitación, temario mínimo requerido, instructor y horas de duración.	Unidad Técnica de Fenacoac, CAF, Gerencia General / Jefa de Talento Humano
		Solicitar la autorización de la Gerencia General para la validación de inversiones en Capacitación para el año 2012.	
	Diseño de módulos de trabajo para Diplomado en Gestión y Negociación de Productos y Servicios Financieros, para fomentar el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores a través de programas formales de educación que tienen como objetivo principal elevar el nivel académico de nuestros colaboradores para que puedan continuar con un plan de carrera en la Cooperativa	Negociaciones con representantes de empresas privadas, consultores independientes o centros de Capacitación que certifiquen y validen el diplomado en esta especialidad. Diseñar la política de dicho diplomado a fin de estipular las condiciones sobre las cuales se incluirá la participación de los trabajadores. Ejecutar un diplomado en Gestión y Negociación de Productos y Servicios Financieros por espacio de 3 meses los cuales se desarrollarán en los meses de Julio - Septiembre de 2011 con un estimado de 30 horas de duración.	CAF, Gerencia General/Jefa de Talento Humano
Liderar procesos clave respecto a la detección de áreas de oportunidad para el personal de Cooperativa Cobán, con el fin de preparar acciones entorno al desarrollo de competencias del personal de Cooperativa Cobán, así como el cumplimiento a la Política Salarial vigente.	Liderar el proceso de evaluación del Desempeño de acuerdo a las herramientas implementadas para el efecto.	Informe de resultados individuales de Desempeño, de todo el personal de Cooperativa Cobán, durante la primera quincena del mes de Julio 2012	Unidad Técnica de Fenacoac, CAF, Gerencia General / Jefa de Talento Humano
	Elaborar de acuerdo a los resultados globales de Evaluación del Desempeño las propuestas o acciones de mejora para las áreas de debilidad detectadas.	Presentar propuestas de mejora de acciones de fácil implementación para contrarrestar las áreas de oportunidad detectadas en la primera evaluación del Desempeño que se realizará en el mes de Junio 2012	
	Elaborar y presentar a la Alta Gerencia, los escenarios salariales de acuerdo a los resultados individuales de Evaluación del Desempeño de manera anual.	Presentar el estudio técnico de salarios, con el apoyo de la Unidad Técnica de Fenacoac, los escenarios salariales durante la segunda quincena del mes de Diciembre 2012, con el fin de aplicar la Política Salarial vigente.	

Fuente: Cooperativa Cobán, Plan Operativo Anual 2012.

Tabla III. **Cronograma del Departamento de Talento Humano (modificado)**

**CRONOGRAMA EJECUCIÓN DEL POA 2011**

ESTRATEGIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO
1.- Contar con información documentada sobre los procedimientos actuales que realizan los diferentes departamentos de la Cooperativa.			X	X	X	X	X					
2.- Proporcionar al trabajador un inicio de año productivo, informándole respecto a las metas trazadas a fin de obtener una respuesta positiva para el alcance de las mismas	X											
3.- Propiciar espacios de convivencia general con trabajadores de la Cooperativa que permitan establecer lazos de compañerismo y amistad que contribuyan a mejorar el clima laboral.	X	X	X		X	X			X	X		X

Fuente: Cooperativa Cobán, Plan Operativo Anual 2012.

Para continuar con el análisis del área de talento humano se presenta el informe de evaluación trimestral correspondiente al 30 de septiembre. Igualmente se realizarán las observaciones pertinentes basadas en el marco metodológico empleado, el uso de los formatos establecidos por la Cooperativa, la referencia al POA vigente y la interpretación de los resultados establecidos.

Actualmente, la evaluación trimestral es presentada únicamente al coordinador administrativo financiero como jefe inmediato y al gerente general. La información llega a los órganos directivos de manera diferida, por lo cual se identifica como oportunidad de mejora, involucrar al Consejo de Administración de manera directa en el proceso de evaluación.

Según se observa en la tabla III, el informe fue presentado en un documento sin el formato establecido por la Cooperativa. Siendo esta una debilidad importante a corregir durante todos los ciclos de evaluación del año 2013.

La relación con las estrategias se mantiene en el informe, el problema observado en la formulación se hace evidente al leer la columna definida como descripción del avance. En esta, únicamente se evidencia la finalización de la actividad (o la no ejecución) y no los resultados obtenidos o las consideraciones realizadas posteriormente a esto.

El informe incluye la aparición de una estrategia no considerada en el momento de la planificación y la estrategia de realizar la evaluación de desempeño, no se presenta en el informe, debido a que se programa para el último trimestre del año. Estos criterios de presentación y no presentación, son propios de cada gerente. Se considera apropiado evaluar siempre todas las actividades del Plan Operativo Anual antes de iniciar con la formulación de uno nuevo, aún cuando el despliegue de las estrategias no haya iniciado.

**Tabla IV. Evaluación del Departamento de Talento Humano (modificado)**

**EVALUACION AL 30 DE SEPTIEMBRE 2012**  
PLAN OPERATIVO ANUAL

ESTRATEGIA	AVANCE AL 30 SEPTIEMBRE	DESCRIPCION DEL AVANCE
Contar con información documentada sobre los procedimientos actuales que realizan los diferentes departamentos de la Cooperativa	0%	Ninguno
Reducir las brechas existentes entre puesto-persona para cumplir con el perfil deseado de cada puesto clave de la Cooperativa.	75%	Se ha capacitado al personal en: 1. 5 C's del Crédito 2. Tarjeta de Crédito 3. Crescor-Bankworks 4. Crédito Agrícola 5. Perlas 6. Servicio al Cliente 7. Lavado de Dinero 8. Inducción General
Mitigar los hallazgos de la Unidad de Riesgos en el área de Talento Humano, con el fin de mejorar los procesos que éste departamento administra llevando la calificación del área de Talento Humano.	75%	Se ha trabajado en mantener la calificación promedio de 98Pts. La cual se ha mantenido desde el 2010.

Fuente: Cooperativa Cobán, Departamento de Talento Humano.



Las consideraciones respecto de los resultados presentados, la interpretación de los mismos y las conclusiones obtenidas quedan a cargo del Consejo de Administración, Gerencia General y jefes inmediatos.

#### **2.1.2.2. Departamento de Informática**

El Departamento de Informática ha definido como objetivo general para el año 2012, lo siguiente:

- Coordinar los diferentes recursos tecnológicos, procesos administrativos actuales y futuros, así como alianzas tecnológicas estratégicas, manteniendo una búsqueda constante de tecnología que brinde soluciones eficientes a la Cooperativa y los asociados, basados en los estándares fijados por la Coordinación Administrativa Financiera y regulándose por las normativas y políticas de la institución.

El planteamiento de este objetivo muestra la búsqueda de eficiencia de los recursos de la empresa, para fortalecer los procesos de la misma y las capacidades de los colaboradores. El Departamento de Informática ha identificado la relación con otras unidades de la empresa y las regulaciones a seguir en la búsqueda de un funcionamiento armónico. Se considera, por lo tanto, que el planteamiento de los objetivos generales se encuentra alineado con la visión de la empresa.

En cuanto a la formulación de estrategias, el Departamento de Informática define los indicadores de una manera más clara. Aunque se observa también que, en algunos casos, los indicadores incluyen las metas a alcanzar y los medios de verificación. Se considera entonces, que es factible

separarlas agregando nuevas columnas al formato, para especificar estos elementos de evaluación.

En el uso de los recursos, este Departamento, considera el liderazgo y apoyo visto desde adentro; designando la responsabilidad al jefe de informática y al personal, sin considerar la participación de los usuarios del equipo tecnológico como parte de las actividades.

Una consideración especial merece el hecho de incluir los procesos administrativos entre las estrategias del año en curso, tales como la presentación de informes, planificaciones, tareas de coordinación y apoyo en actividades generales. Aún cuando el resultado directo de estas actividades es difícil de medir, incluirlas en el POA permite mantener el orden en el modelo de trabajo. Se considera que esta práctica puede extenderse a las demás unidades.

Tabla V. **Plan operativo anual del Departamento de Informática (modificado)**

PLAN OPERATIVO ANUAL



ÁREA O DEPARTAMENTO:	INFORMATICA
Período:	2012

<b>Objetivo General del área</b>	Coordinar los diferentes recursos tecnologicos, procesos administrativos actuales y futuros, asi como alianzas tecnologicas estrategicas, manteniendo una busqueda constante de tecnologia que brinde soluciones eficientes a la cooperativa y los asociados basados en los estandares fijados por la CAF y regulandonos por las normativas y politicas de la institución.
----------------------------------	--

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	Resultados (indicadores)	Unidad de apoyo / Liderazgo
Ejecutar los planes de Mantenimiento Tecnológico, Requerimientos tecnológicos y de auditoria de sistemas.	Desarrollar las actividades mensualizadas según el plan de mantenimiento y reparacion de equipos informaticos asi como el de adquisiciones.	Trimestralmente se le dara mantenimiento a los 80 equipos informaticos de la Cooperativa presentando un informe de lo ejecutado, y se dara soporte a usuario finales de acuerdo a solicitud diariamente.	Programador/Jefe Informatica.
	Realizar una auditoria de DB y Cuentas transitorias de manera diaria, para evitar inconvenientes en cierres diarios o inconsistencias en la base de datos.	365 cierres de dia realizados correctamente, con informe de asentamiento correcto de prepolizas y cierre de modulos.	Programador/Jefe Informatica.
	Ejecutar las modificaciones de DB resultado de gestiones del socio diarias.	Reporte de clasificación de modificaciones diarias y mensuales.	Programador/Jefe Informatica.
Coordinar actividades administrativas relacionadas con el departamento de informatica.	Generacion de Planificacion e informes Semanales.	Informe Semanal.	Programador/Jefe Informatica.
	Generacion de informes Mensuales, Trimestrales.	Informes mensuales y trimestrales.	Programador/Jefe Informatica.
	Coordinacion de Comisiones, Vacaciones, Permisos de personal y otros del Personal a cargo.	Documentos autorizados y supervisados.	Programador/Jefe Informatica.
	Participacion en Actividades de Planificacion.	Participacion en actividades.	Programador/Jefe Informatica.
	Coordinacion de Capacitaciones.	Coordinacion y participacion en actividades.	Programador/Jefe Informatica.
	Generacion de informes para Asamblea General.	Documento de consulta creado.	Programador/Jefe Informatica.
	Coordinacion de Recursos Tecnologicos para actividades solicitadas y avaladas por la Gerencia General.	Recurso tecnologico instado y funcionando de acuerdo a stantares establecidos previamente.	Programador/Jefe Informatica.

Fuente: Cooperativa Cobán, Plan Operativo Anual 2012.

Tabla VI. **Cronograma del Departamento de Informática (modificado)**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POA 2012

<b>ÁREA O DEPARTAMENTO:</b>		<b>INFORMATICA</b>											
<b>Período:</b>		<b>2012</b>											
No.	Actividades	Meses											
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1	Desarrollar las actividades mensualizadas según el plan de mantenimiento y reparación de equipos informáticos así como el de adquisiciones.												
2	Realizar una auditoría de DB y Cuentas transitorias de manera diaria, para evitar inconvenientes en cierres diarios o inconsistencias en la base de datos.												
3	Ejecutar las modificaciones de DB resultado de gestiones del socio diarias.												

Fuente: Cooperativa Cobán, Plan Operativo Anual 2012.

A través del informe de evaluación del Departamento de Informática se comprende la causa de las confusiones en el modelo de planificación vigente al mostrar la reiteración del término indicador en los conceptos de meta y logro. Una simplificación de este modelo permitirá una evaluación más sencilla.

Tabla VII. Evaluación del Departamento de Informática (modificado)

EVALUACIÓN



ÁREA O DEPARTAMENTO: INFORMATICA  
 Período: ENERO - SEPTIEMBRE 2012

OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	INDICADORES META	INDICADOR DE LOGRO	SITUACIÓN ACTUAL	OBSERVACIONES
Ejecutar planes de mantenimiento Tecnológico y de soporte a los distintos equipos informáticos y aplicativos de la cooperativa, así como modificaciones a la base de datos en un tiempo prudencial.	Brindar Soporte Técnico de Hardware y red a terminales de usuarios y servidores en un tiempo prudente.	671 soportes brindados a diferentes usuarios	Todas las solicitudes fueron atendidas.	75%	Se tiene una base de datos donde se lleva el control de las solicitudes de soporte.
	Brindar soporte Técnico de software de los distintos aplicativos de la Cooperativa en un tiempo prudente.	150 soportes brindados a diferentes usuarios	Se brindo el soporte en un tiempo prudente para satisfacción del usuario final.	75%	Se tiene una base de datos donde se lleva el control de las solicitudes de soporte.
	Crear y Cancelar accesos en la plataforma tecnológica de la Cooperativa.	25 Solicitudes de acceso asignadas	Todas las solicitudes fueron atendidas.	75%	
	56 Equipos limpios, configurados y actualizados a políticas de informática	56 Equipos Limpios, configurados y actualizados según políticas de informática.	Se cumplió con el programa de mantenimiento de equipos de computo semestral.	50%	
	Cambiar equipos informáticos solicitados según requerimiento. (8 Equipos)	Fueron adquiridos, colocados y configurados un total de 2 equipos de computo, y 2 impresoras de caja para agencias carcha y magdalena, 1 impresora multifuncional agencia carcha. También se realizó cambio completo de equipo de computo de 6 oficiales de crédito en Agencia Cobán. Equipo de Computo para Contabilidad, Secretaria de Gerencia.	se realizaron las adquisiciones instalaciones y configuraciones de equipos de computo para mejorar la plataforma tecnológica.	75%	Se ha tenido que adquirir equipo de computo no presupuestado. Por ampliación de área de negocios.
	Según solicitud de modificación a la base de datos son : 135 modificaciones	Se realizan modificaciones a la base de datos para corrección en créditos, depósitos, certificados, cuentas, exoneraciones, ajustes, reversiones de pagos por cheques rechazados o mala aplicación.	Se realizaron todas las modificaciones requeridas que estaban debidamente autorizadas.	50%	
Brindar Capacitación de Usuarios en Aplicativos de la Cooperativa.	Fortalecer el conocimiento de los aplicativos a los empleados de la cooperativa.	18 Usuarios Capacitados en distintos aplicativos de la plataforma tecnológica de la cooperativa de diferentes agencias.	Se capacito a 18 usuarios .	50%	
Ejecución de Cierres	269 Cierres contables.	269 Cierres ejecutados satisfactoriamente.	Los 269 cierres fueron ejecutados de manera correcta.	75%	Se han tenido algunos inconvenientes de cierre debido a problemas de ejecución de procesos del cajero de ventanilla especial (coc02aac)
Implementar circuito de TV para las agencias.	Colocar 1 televisor Led en cada una de las agencias, transmitir publicidad por medio de dispositivos USB.	4 equipos Instalados y configurados, para su correcta operación.	Se implemento el sistema de circuito cerrado de TV, falta colocarlos en Red.	80%	Se tiene inconveniente con el traslado de informacion de Mercadeo.

Fuente: Cooperativa Cobán, Departamento de Talento Informática.

En relación con la evaluación también se revisa que el uso de resultados parciales (acumulativos) para mostrar tendencias en el desarrollo de las actividades mensuales aún no es utilizado.

### **2.1.3. Encuesta de percepción**

La siguiente fase para recopilar información fue la realización de una encuesta de percepción dirigida a los colaboradores de la Cooperativa, mandos medios y los gerentes.

El objetivo de la encuesta es el de conocer y analizar el modelo actual de gestión de la rutina, el proceso de capacitación y la integración de actividades en el proceso de mercadeo de la empresa.

#### **2.1.3.1. Tamaño de la muestra**

La encuesta fue dirigida a trece colaboradores de las áreas analizadas y que participan en la elaboración del plan operativo anual. De estos se seleccionó una muestra para población finita, aplicando la ecuación siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * (1-p)}{d^2 * (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * (1-p)} \quad \text{Ecuación 1}$$

Donde

N: es el tamaño de la población, en este caso 13 personas

Z $\alpha$ : es el valor de la curva normal, con el nivel de confianza especificado

p: es la proporción esperada de aceptación, en este caso 50 %

d: es la imprecisión del muestreo, en este caso 5 %

Si se fija un nivel de confianza del 95 % se tiene que Z es 1,96. Entonces la ecuación 1 es posible sustituir los valores para obtener el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{13 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2 * (13 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = 13 * \frac{0,9604}{0,03 + 0,9604}$$

$$n = 13 * (0,9697)$$

$$n = 12,607$$

$$n = 13$$

Con esto se concluye que la totalidad del grupo de gerentes y jefes de mandos medios, deberá ser encuestada para el desarrollo del proyecto de EPS; para garantizar el nivel de confianza y alcanzar la proporción esperada de aceptación.

### **2.1.3.2. Boleta de la encuesta**

La boleta utilizada para recopilar la información, cuenta con dieciocho cuestionamientos directos, con la opción de responder de manera afirmativa o negativa. La encuesta de gestión de la rutina, está basada en identificar

estadísticamente las fortalezas y debilidades de seis funciones del modelo de trabajo básico, las cuáles son: planificación, evaluación, capacitación, mercadeo, orientación y documentación.

Adicionalmente se ha cuestionado a los gerentes y jefes de mandos medios acerca de la necesidad de crear una unidad específica para la organización y el desarrollo de los métodos de trabajo en la empresa.

La boleta fue enviada electrónicamente a través del Departamento de Talento Humano. El diseño de la misma se presenta en la siguiente figura:



Figura 4. Boleta de la encuesta

<b>Encuesta</b>																					
<b>Instrucciones</b>	A continuación se presenta una serie de cuestionamientos acerca de sus métodos de trabajo, Se le solicita que rellene la celda para responder <b>Sí</b> o <b>No</b> al cuestionamiento. Al finalizar, guarde los cambios y envíe el documento adjunto en un correo electrónico al <b>Departamento de Talento Humano</b> .																				
<b>Planificación</b>	<b>Instructivos y Manuales</b>																				
1 ¿Su unidad realiza planificaciones semanales de sus actividades? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	12 ¿Posee instructivos o manuales para planificar sus actividades? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																				
2 ¿Su unidad cuenta con un Plan Operativo Anual? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	13 ¿Utiliza frecuentemente sus manuales o instructivos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																				
3 ¿Cuenta con los siguientes formatos para planificar sus actividades? <table style="width: 100%; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">Sí</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">No</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>Planificación anual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cronograma</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Presupuesto</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		Sí		No		Planificación anual	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		Cronograma	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		Presupuesto	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		14 ¿Sus planes y evaluaciones están a la vista de todos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Sí		No																		
Planificación anual	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>																		
Cronograma	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>																		
Presupuesto	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>																		
<b>Evaluación</b>	<b>Documentación</b>																				
4 ¿Elabora informes al finalizar sus actividades? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	15 ¿Posee un archivo físico de sus planes e informes? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																				
5 ¿Lleva información estadística acerca del cumplimiento de sus actividades? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	16 ¿Cuenta con un archivo electrónico para sus planes e informes? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																				
6 ¿Logra cumplir con todas las actividades que planifica semanalmente? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	17 ¿Cuenta con un respaldo electrónico para consultar información importante? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																				
<b>Capacitación</b>	<b>Organización y Métodos</b>																				
7 ¿Usted y sus colaboradores reciben capacitaciones continuamente para mejorar sus métodos de trabajo? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	18 ¿Considera necesario implementar una unidad específica que le ayude a mejorar sus métodos de trabajo? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																				
8 ¿Las capacitaciones recibidas le han permitido mejorar su desempeño? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																					
9 ¿Sus colaboradores aportan ideas para mejorar el desempeño de la unidad? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																					
<b>Mercadeo</b>																					
10 ¿Su unidad apoya en las actividades generales de la empresa? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																					
11 ¿La publicidad de la empresa refleja los resultados de su unidad? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																					

Fuente: Cooperativa Cobán, Departamento de Talento Informática.

### **2.1.3.3. Resultados de la encuesta**

A continuación se presentan los resultados de la encuesta. Agrupando los resultados de acuerdo a las funciones planteadas en la boleta.

#### **2.1.3.3.1. Planificación**

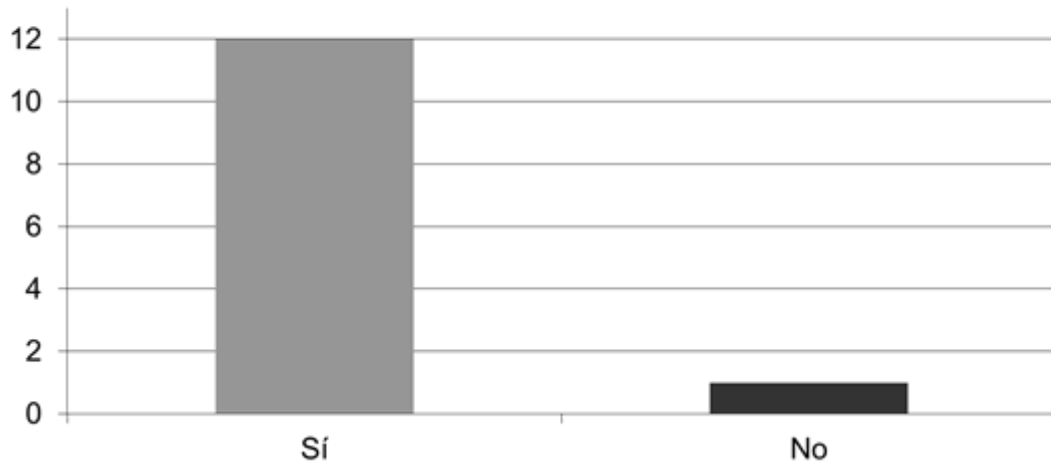
Las primeras preguntas planteadas, están orientadas a analizar la eficiencia de los métodos de planificación utilizados por la Cooperativa y definidos en la tabla I mediante observación directa.

En esta encuesta se cuestiona a los gerentes y jefes de mandos medios sobre la elaboración de planes semanales, la existencia de un POA para cada unidad y el uso de los formatos mínimos requeridos para realizar la planificación del año próximo.

El análisis de los resultados se presentará en diagramas individuales, para ser interpretados de la misma manera.

Figura 5. Gráfico de barras de la pregunta 1

**Pregunta 1: ¿Su unidad realiza planificaciones semanales de sus actividades?**



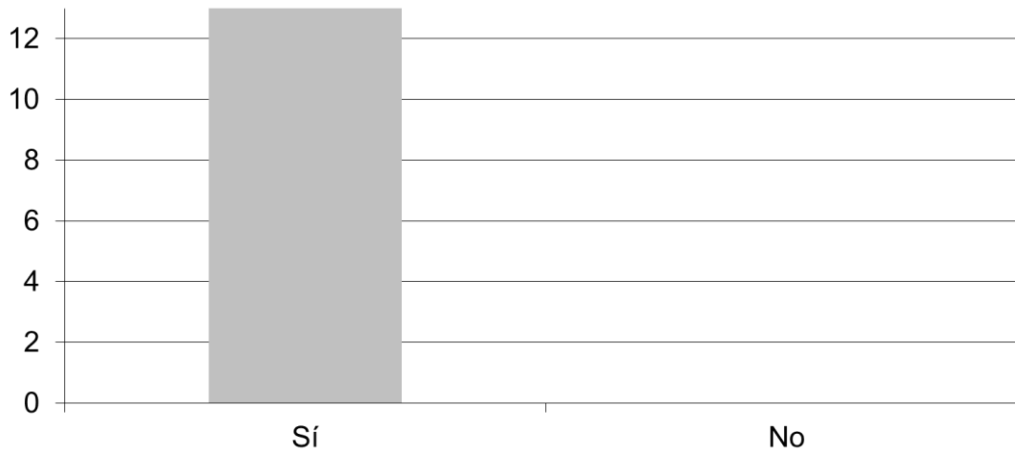
Fuente: elaboración propia.

Esta gráfica muestra que doce de los trece encuestados que respondieron la pregunta 1 afirmativamente. Lo cual se interpreta satisfactoriamente dentro del modelo de planificación existente en la Cooperativa.

El gráfico siguiente muestra los resultados obtenidos en la pregunta 2, orientada a conocer la existencia de planes operativos para el 2012; período en que se desarrolla la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado.

Figura 6. **Gráfico de barras de la pregunta 2**

**Pregunta 2: ¿Su unidad cuenta con un Plan Operativo Anual?**



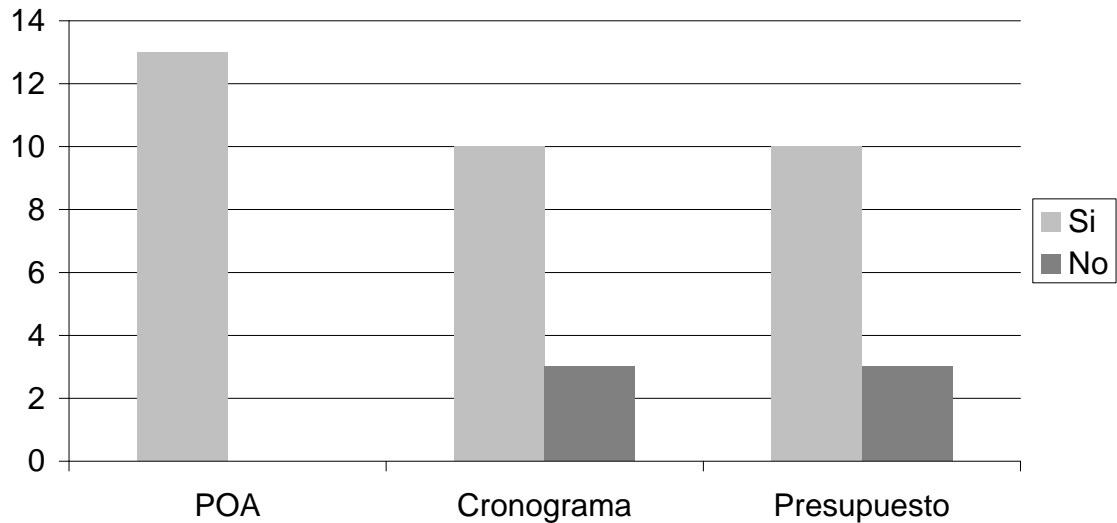
Fuente: elaboración propia.

El cien por cien de los encuestados responde afirmativamente sobre la elaboración de plan operativo anual. Lo cual muestra que las distintas unidades se encuentran en ejecución del plan estratégico formulado en el año 2010.

En relación con el plan operativo, la siguiente pregunta de la encuesta, busca confirmar la existencia y uniformidad en el uso de los formatos establecidos que deberían utilizarse para elaborar los planes para el próximo año. Según se observó en los planes vigentes, algunas de estas herramientas no están debidamente estandarizadas.

Figura 7. Gráfico de barras de la pregunta 3

**Pregunta 3: ¿Cuenta con los siguientes formatos para planificar sus actividades?**



Fuente: elaboración propia.

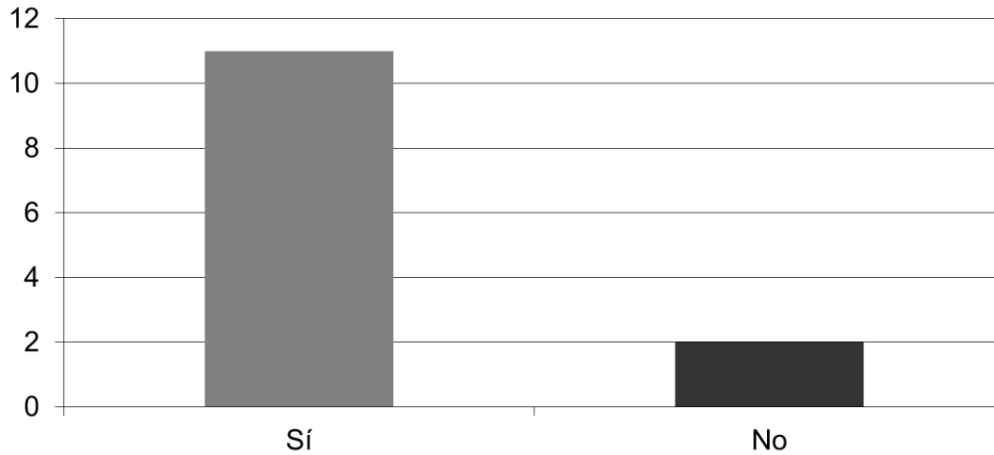
Según se observa en el gráfico, todas las unidades cuentan con un formato único para la elaboración del plan operativo anual. Diez de trece colaboradores confirman poseer formatos para la elaboración de cronogramas y presupuestos. La Coordinación Administrativa-Financiera, ha estandarizado el uso de los formatos de presupuesto de gastos e ingresos.

#### **2.1.3.3.2. Evaluación**

En las siguientes preguntas se analizan algunos elementos importantes del proceso de evaluación. Estas interrogantes buscan analizar tanto la elaboración de informes de evaluación, como el manejo de los datos recopilados. El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos para la pregunta 4.

Figura 8. **Gráfico de barras de la pregunta 4**

**Pregunta 4: ¿Elabora informes al finalizar sus actividades?**

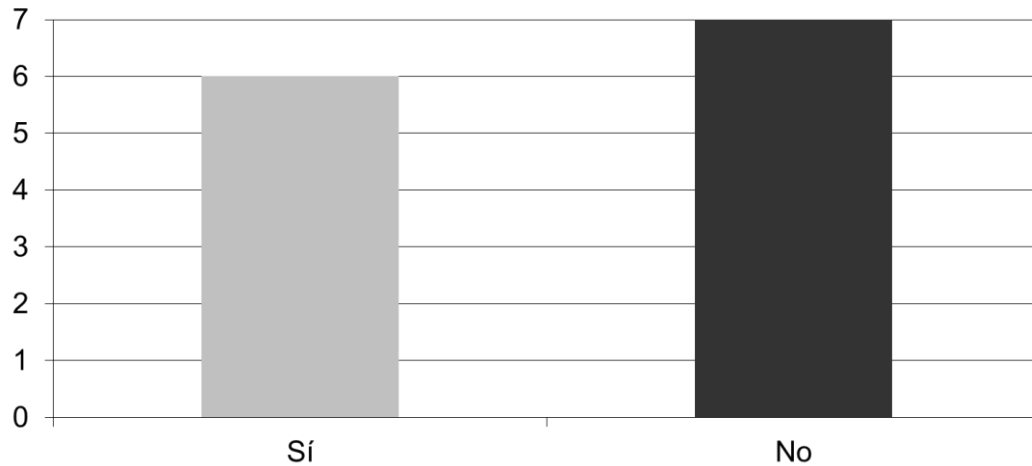


Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra que once de los trece encuestados, responde afirmativamente a la elaboración de informes acerca del cumplimiento de los actividades. Al observar algunos de estos informes se confirma la tendencia de no incluir medios de verificación que respalden el contenido presentado, debilidad que debe corregirse en el ejercicio de las actividades del próximo año.

Figura 9. Gráfico de barras de la pregunta 5

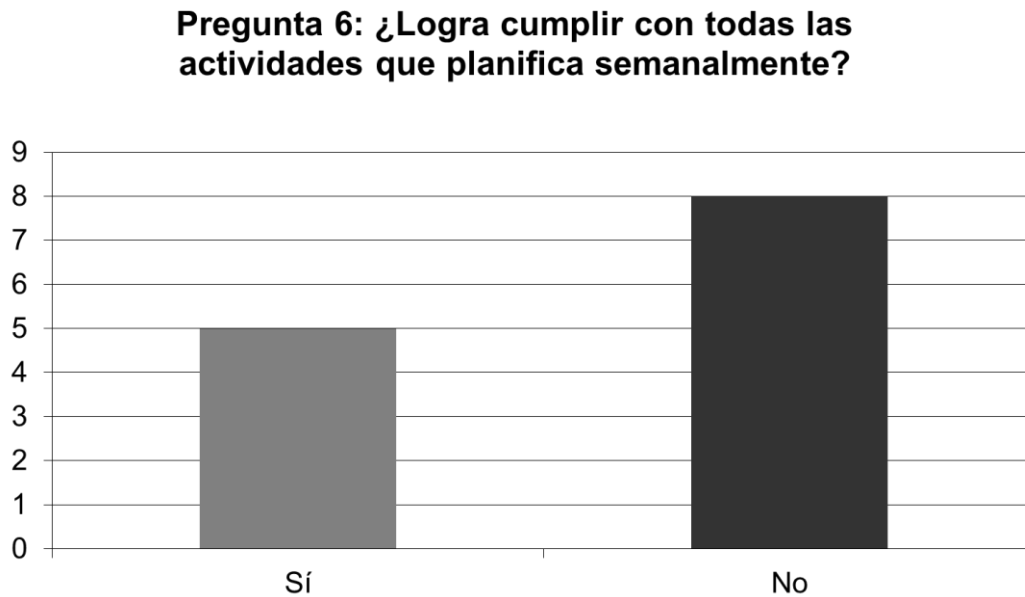
**Pregunta 5: ¿Lleva información estadística acerca del cumplimiento de sus actividades?**



Fuente: elaboración propia.

Se muestra que únicamente seis de los trece encuestados, posee algún tipo de información estadística de los resultados de las actividades. Con esto se espera que la toma de decisiones en todos los niveles se base en juicios fundamentados en la percepción y no en criterios estadísticos.

Figura 10. **Gráfico de barras de la pregunta 6**



Fuente: elaboración propia.

Cinco de trece unidades de la Cooperativa logra cumplir con las actividades semanales planificadas. Esta respuesta está íntimamente relacionada con todos los elementos del sistema de gestión: manejo de tiempos, reuniones, calidad y productividad de los colaboradores.

#### **2.1.3.3.3. Instructivos y manuales**

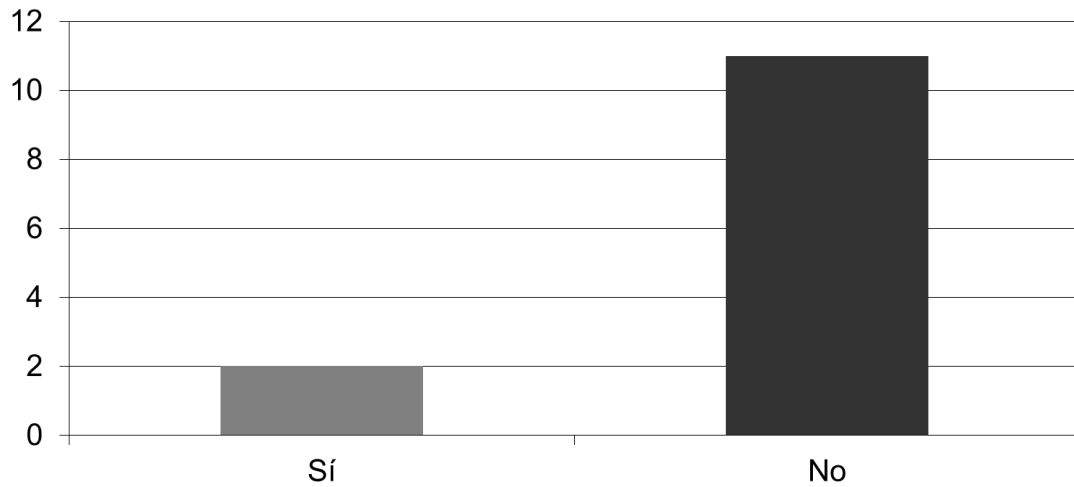
Independientemente de las funciones, atribuciones, designaciones e incluso del objetivo general planteado; todas las unidades realizan el proceso básico de planear, ejecutar y los resultados. La siguiente parte de la encuesta se basa en conocer la existencia de manuales o instructivos consultados en el desarrollo de las actividades, recordando que estas herramientas marcan la



culminación de un ciclo de estandarización. Los resultados se presentan e interpretan con las gráficas siguientes:

Figura 11. Gráfico de barras de la pregunta 7

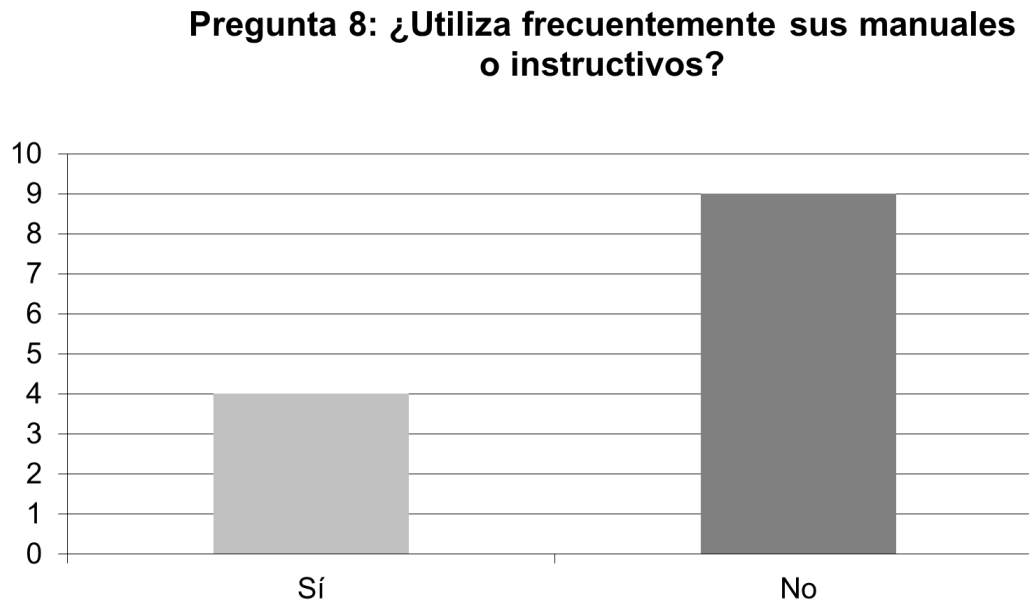
**Pregunta 7: ¿Posee manuales o instructivos para planificar sus actividades?**



Fuente: elaboración propia.

Once de los trece colaboradores encuestados respondió negativamente a la pregunta. Se puede verificar que los ciclos de estandarización no han concluido con la elaboración de manuales, instructivos y normas. Estadísticamente se corrobora la situación observada al visitar el archivo de documentos de la Cooperativa.

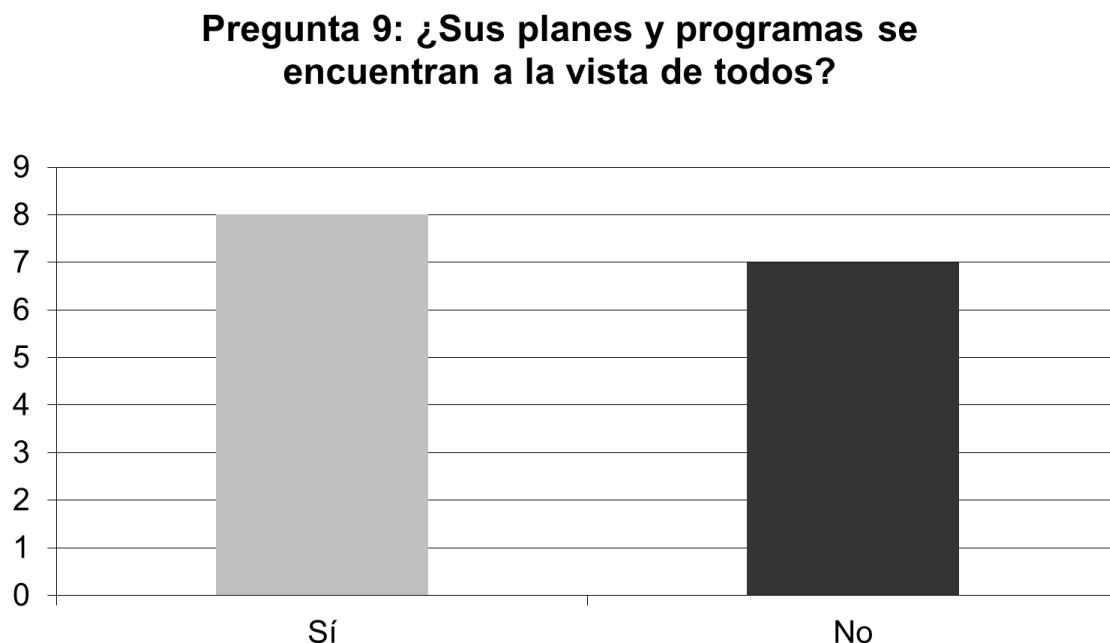
Figura 12. Gráfico de barras de la pregunta 8



Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra que nueve de los trece encuestados no revisa los manuales existentes. Esta respuesta es consecuencia de la anterior, donde se pudo comprobar que no existen, modelos uniformes definidos por la Cooperativa para el desarrollo de las distintas actividades.

Figura 13. **Gráfico de barras de la pregunta 9**



Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra que ocho de trece colaboradores presentan los planes semanales para que todos puedan verificarlos en los medios de gestión a la vista utilizados en la Cooperativa. Haciendo un recorrido a las instalaciones se pudo constatar que las carteleras se mantienen actualizadas y no poseen más información de la necesaria. Solamente las carteleras de las agencias, pueden mejorarse para incluir indicadores actualizados de la gestión de las mismas.

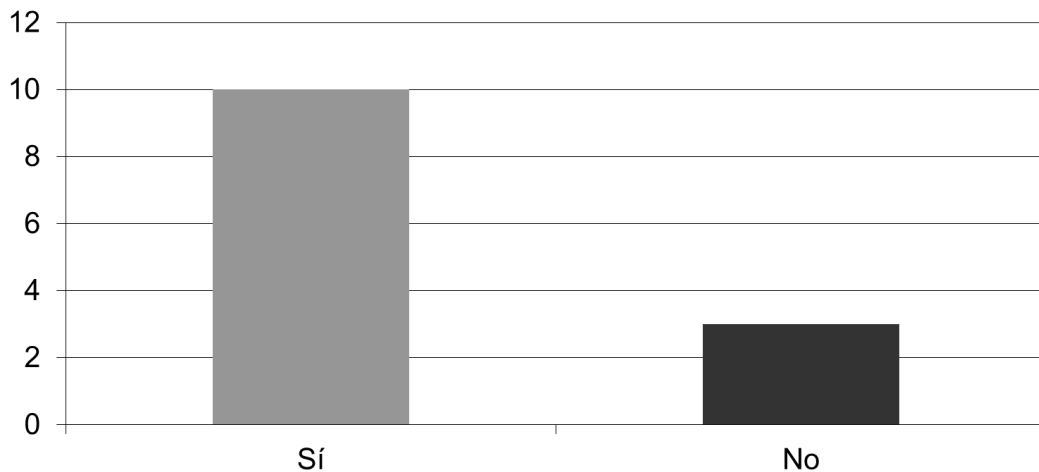
#### **2.1.3.3.4. Documentación**

En la cuarta sección de la encuesta se busca conocer el estado de los archivos físicos y electrónicos de la Cooperativa. Se estima que como mínimo, la información debe aparecer de forma física, electrónica y en un respaldo

centralizado. Los recorridos a las distintas unidades, permiten corroborar la existencia de los archivos físicos y mediante el Departamento de Informática se pudo conocer el respaldo centralizado de la información generada por todos los colaboradores. Estadísticamente se tienen los siguientes resultados.

Figura 14. **Gráfico de barras de la pregunta 10**

**Pregunta 10: ¿Posee un archivo físico de sus planes e informes?**

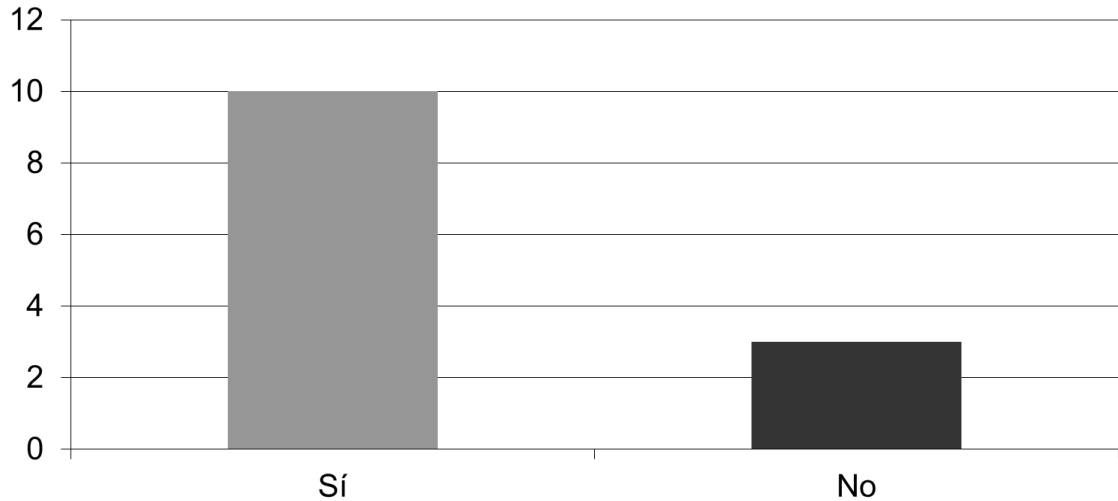


Fuente: elaboración propia.

La figura muestra que diez de los trece colaboradores cuentan con archivos físicos para el respaldo de los documentos de planeación y evaluación. El resto carece de una carpeta específica dentro del archivo o bien, la posee; pero desconoce el contenido del plan operativo, por haber iniciado a laborar en la Cooperativa después del mes de enero del 2012.

Figura 15. Gráfico de barras de la pregunta 11

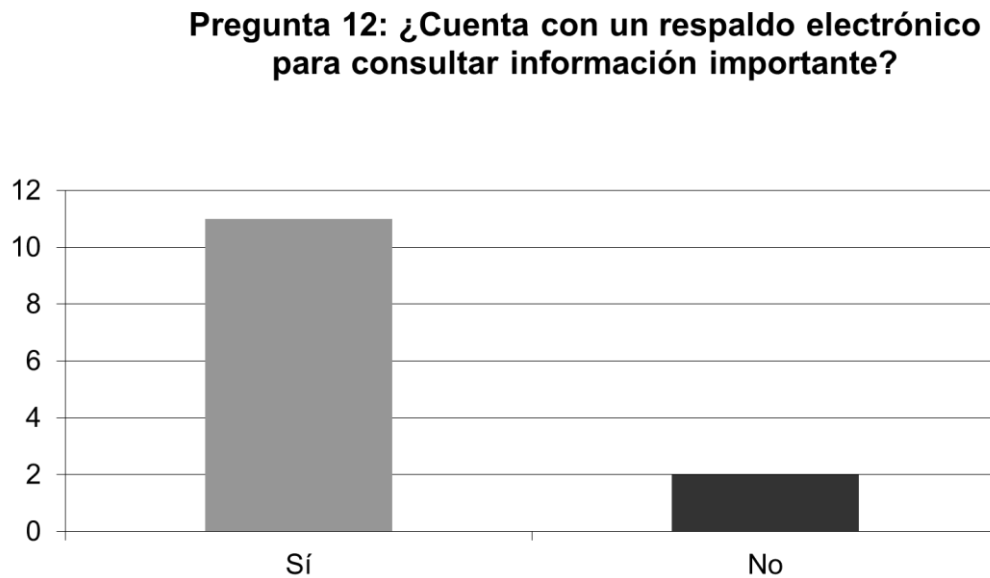
**Pregunta 11: ¿Cuenta con un archivo electrónico para sus planes e informes?**



Fuente: elaboración propia.

Los planes y programas son archivados electrónicamente por diez de los trece colaboradores encuestados. Una debilidad identificada ocurre cuando un jefe o gerente se retira del cargo, gran parte de la información resulta desconocida o inaccesible para el colaborador que asuma las funciones posteriormente, lo cual reduce el desempeño de algunas unidades desde el proceso de inducción.

Figura 16. **Gráfico de barras de la pregunta 12**



Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra entonces la utilización del sistema para trasladar y archivar información importante por once de trece encuestados, según se confirmó en el Departamento de Informática. Todos los contenidos generados en la Cooperativa cuentan con respaldo, mismo que se realiza de manera automática cada media hora. La diferencia corresponde a jefes de mandos medios que desconocen esta función del sistema.

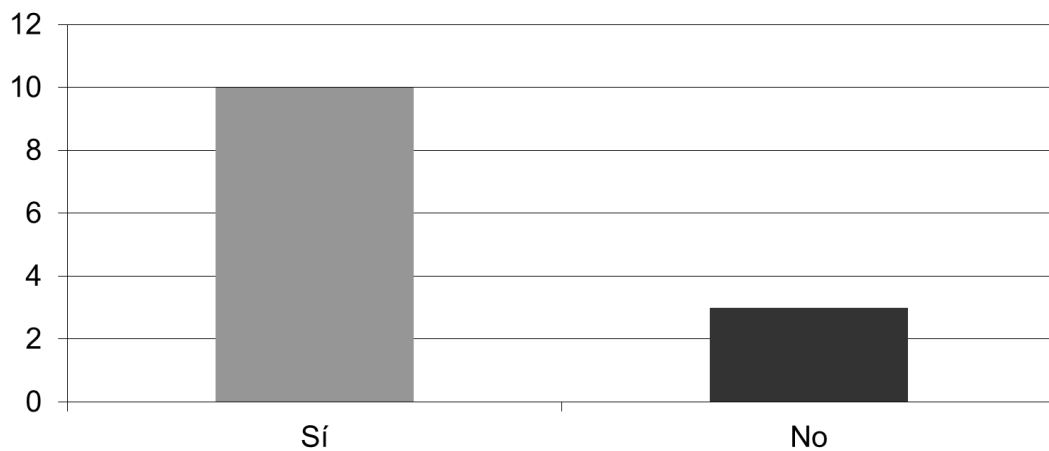
#### **2.1.3.3.5. Capacitación**

La función de capacitación es clave en los ciclos de estandarización; puesto se ponen de manifiesto los problemas identificados se presentan las oportunidades de mejora y los cambios propuestos para mejorar el desempeño de las distintas unidades.

La encuesta busca identificar la participación de los jefes y gerentes en eventos de capacitación. Los resultados se muestran en las figuras siguientes.

Figura 17. **Gráfico de barras de la pregunta 13**

**Pregunta 13: ¿Usted y sus colaboradores reciben capacitaciones continuamente para mejorar sus métodos de trabajo?**



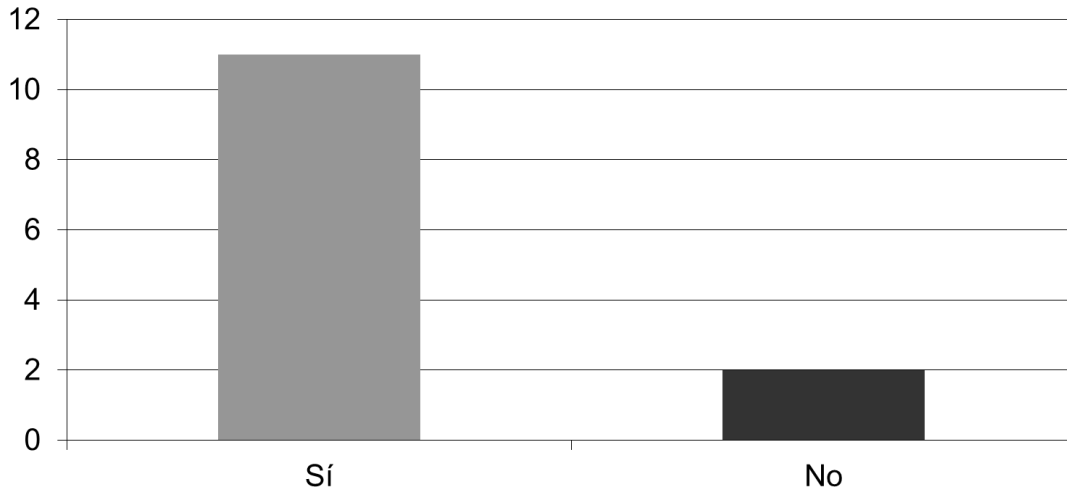
Fuente: elaboración propia.

La figura muestra que diez de ocho encuestados reciben capacitación constante, gestionada por el Departamento de Talento Humano.

La siguiente pregunta relaciona la participación en capacitaciones y la percepción que tienen los colaboradores sobre la mejora en el desempeño.

Figura 18. Gráfico de barras de la pregunta 14

**Pregunta 14: ¿Las capacitaciones recibidas le han permitido mejorar su desempeño?**



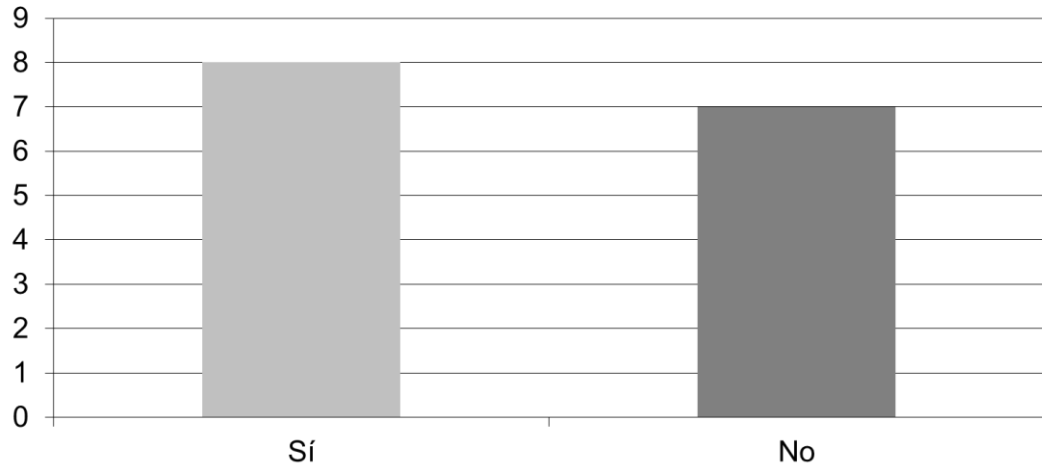
Fuente: elaboración propia.

Once de los trece colaboradores reconocen que el proceso de capacitación es de provecho para mejorar los resultados de las evaluaciones de desempeño. Vuelve a aclararse que estos datos se basan en la percepción de los colaboradores encuestados y no en datos reales de las evaluaciones mensuales. La siguiente pregunta se utiliza para aclarar este asunto, pues en ella se verifica la participación de los colaboradores en la resolución de los problemas de las distintas unidades.



Figura 19. Gráfico de barras de la pregunta 15

**Pregunta 15: ¿Sus colaboradores aportan ideas para mejorar el desempeño de la unidad?**



Fuente: elaboración propia.

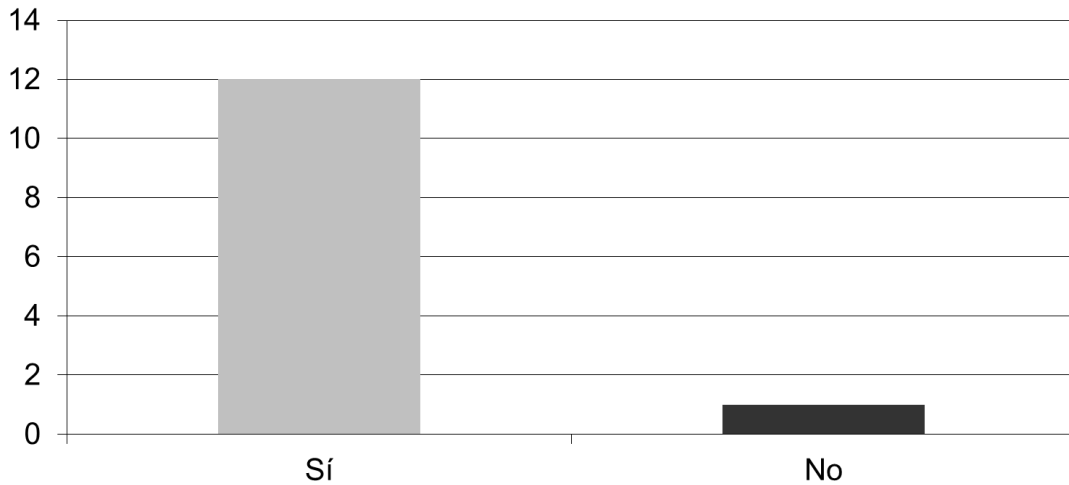
La figura muestra que ocho de trece encuestados, recibe ideas de parte de colaboradores para mejorar el desempeño de las unidades respectivas. Con lo cual se concluye que las capacitaciones recibidas permiten incrementar los conocimientos de los participantes; pero no aumentan la capacidad para resolver los problemas que aparecen en el desarrollo de funciones.

**2.1.3.3.6. Mercadeo**

Es común que la publicidad de las empresas, visión y estrategias se centren en el desarrollo de los clientes externos como consumidores finales del producto o servicio prestado. Se han planteado dos preguntas específicas acerca de la función de mercadeo, cuyos resultados se presentan a continuación.

Figura 20. Gráfica de barras de la pregunta 16

**Pregunta 16: ¿Su unidad participa en las actividades generales de la empresa?**

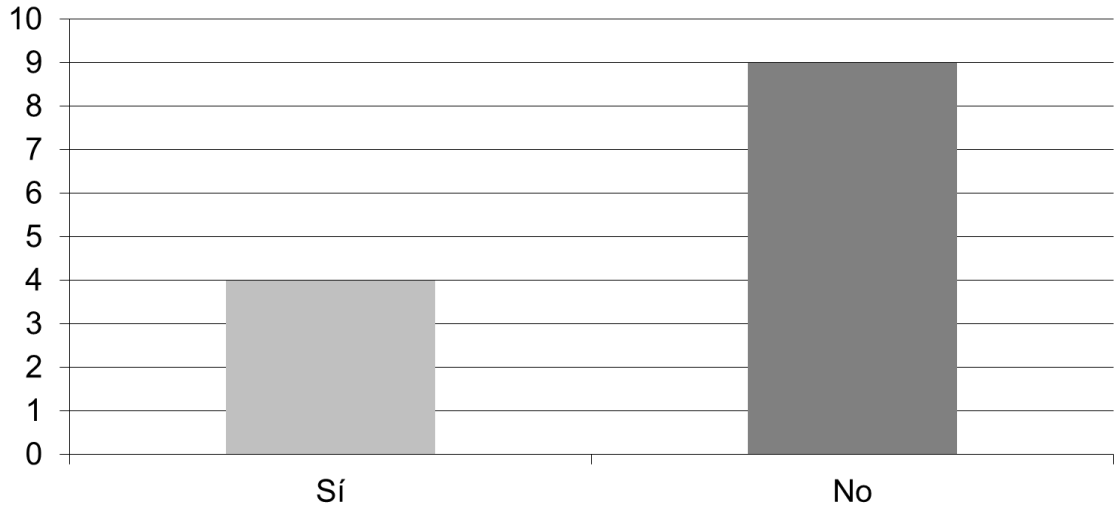


Fuente: elaboración propia.

Las actividades generales de la empresa son una proyección de la empresa hacia los asociados y la sociedad en general. Doce de los trece colaboradores participan en estas, involucrándose en las distintas comisiones de trabajo y desarrollando las actividades ajenas a la función que el Departamento de Mercadeo solicita.

Figura 21. Gráfico de barras de la pregunta 17

**Pregunta 17: ¿La publicidad de la empresa refleja los resultados de su unidad?**



Fuente: elaboración propia.

Nueve de trece colaboradores han respondido el cuestionamiento de forma negativa. Con lo cual se verifica la necesidad de plantear algunos cambios en la gestión del mercadeo; para integrar a las distintas unidades a esta función y no únicamente a las agencias y al departamento encargado de la gestión de la publicidad y eventos.

**2.1.3.3.7. Necesidad de una Unidad de Organización y Métodos**

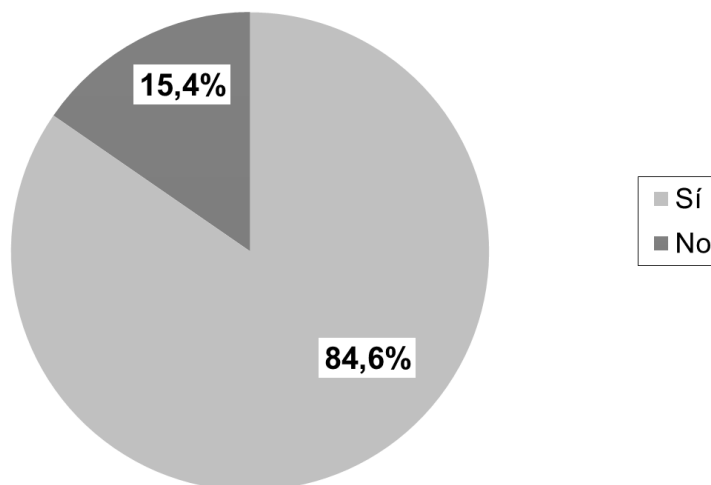
En el Plan Estratégico 2011 – 2015 se ha establecido que la mejora continua de los procesos es uno de los pilares para lograr una administración financiera eficiente, un crecimiento económico sustentable y el desarrollo de la visión social de la Cooperativa. La Gerencia General ha identificado algunas de

las debilidades internas de la empresa en unidades específicas y en la coordinación entre departamentos, la consecución de resultados y en la implementación de nuevos métodos de trabajo.

Asimismo, la encuesta de percepción dirigida a los jefes y gerentes de las distintas áreas, revela la necesidad de crear una unidad específica que gestione la mejora continua de los distintos procesos de la Cooperativa. Los resultados al cuestionamiento final se muestran en la siguiente figura:

Figura 22. **Gráfico circular de la pregunta 18**

**¿Considera necesario implementar una unidad específica que le ayude a mejorar sus métodos de trabajo?**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que el 84,6 % de los encuestados confirma la necesidad de crear una unidad específica encargada de la organización y métodos de trabajo dentro de la Cooperativa.

## **2.2. Propuesta de mejora**

A continuación se describe la propuesta de mejora por medio del diseño del Departamento de Organización y Métodos

### **2.2.1. Diseño del Departamento de Organización y Métodos**

En los siguientes subtítulos se encuentran los por menores del que se consideraron para el diseño del Departamento de Organización y Métodos.

#### **2.2.1.1. Organización**

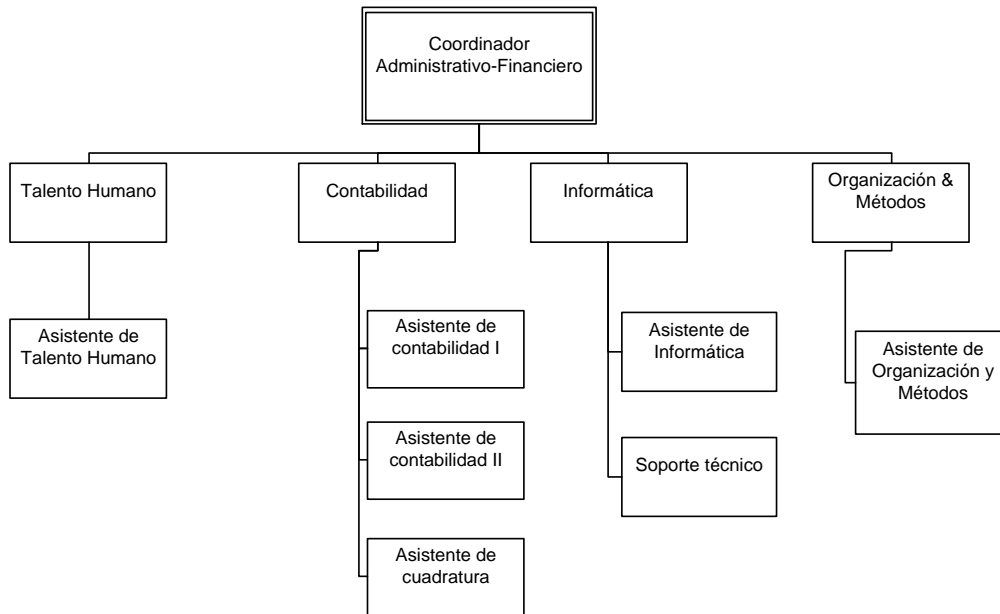
El Departamento de Organización y Métodos forma parte de la Coordinación Administrativa-Financiera el jefe de la unidad, formará parte de la estructura del organigrama actual como un mando medio. Tomando en consideración se propone que el nuevo organigrama sea el siguiente

#### **2.2.1.2. Requerimientos de personal**

Para la implementación, el Departamento de Talento Humano realiza el reclutamiento, selección y contratación del jefe de Organización y Métodos y el asistente. Se considera que para el inicio de las funciones, este personal es suficiente y la contratación de nuevos asistentes quedará sujeta a la ampliación de procedimientos en la Cooperativa o a criterios de expansión geográfica de agencias.

La ampliación la cantidad de personal se realiza mediante un proceso interno que inicia en el Departamento de Talento Humano y finaliza con la aprobación del Consejo de Administración.

Figura 23. Organigrama propuesto




Fuente: elaboración propia.


### 2.2.1.3. Descriptores de puestos y funciones

Se han confeccionado los descriptores de puestos y funciones de ambas plazas siguiendo la metodología establecida por el Departamento de Talento Humano. En estos se presenta la descripción del puesto, descripción de tareas, la relación del puesto, uso de equipo, manejo de valores, exigencias físicas, condiciones ambientales, jornada de trabajo, ubicación organizacional y el perfil requerido para ambos puestos.

Figura 24. **Descriptor de puestos y funciones**


	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES	RRHH Año 2012
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>Relación organizacional</b>		
<b>Departamento:</b>	Administrativo financiero	
<b>Nombre del puesto:</b>	jefe de organización y métodos	
<b>Relación de dependencia del Puesto</b>		
Reporta a:	gerente administrativo-financiero, gerente de negocios, gerente general	
Le reportan:	asistente de organización y métodos	
<b>Responsabilidad del puesto:</b>		
Confidencialidad de la información que maneja		
<b>Ubicación:</b>		
Nivel:	mandos medios	
Área Física:	oficinas centrales de la Cooperativa	

Continuación de la figura 24.


	<p>Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES</p>	<p>RRHH Año 2012</p>
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<b>FUNCIÓN GENERAL</b>		
<p>Analizar, integrar, documentar y mejorar los métodos y procedimientos administrativos, financieros, informáticos y operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Cobán; para la consecución de objetivos compartidos, generales, estratégicos y sociales de la empresa.</p>		
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>		
<p>Elaborar y ejecutar el plan operativo anual del departamento con el propósito de alinear el proceso de estandarización con los objetivos estratégicos de la cooperativa y armonizarlo con los planes operativos de las distintas unidades.</p>		
<p>Coordinar, evaluar y desarrollar la logística el proceso de planeación operativa junto con la gerencia general, de negocios y administrativa financiera.</p>		
<p>Promover la integración de las distintas unidades mediante el análisis, evaluación, simplificación y documentación de los métodos de trabajo de las distintas unidades de la cooperativa.</p>		
<p>Administrar el sistema de archivo y dar mantenimiento de documentos técnicos administrativos de la Cooperativa, incluyendo el mejoramiento de la Biblioteca Virtual en conjunto con el Departamento de Informática.</p>		
<p>Desarrollar la mejora continua en los métodos y procedimientos de la Cooperativa, orientando las evaluaciones hacia la mejora de los métodos de trabajo.</p>		




Continuación de la figura 24.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES	RRHH Año 2012
<p>Dar seguimiento a la implementación de nuevos métodos y procedimientos, aplicación y aceptación por parte de las unidades que los ejecutan.</p> <p>Colaborar con el departamento de talento humano en la evaluación del desempeño, como un medio último de verificación de los procesos desarrollados.</p>		


Continuación de la figura 24.

		Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i>	RRHH
		DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES	Año 2012
<b>TAREAS</b>			
Tarea	Frecuencia		
Elaborar y ejecutar el plan operativo anual del departamento.			
Participar en la elaboración del plan operativo y empresarial de la Cooperativa.	Anual		
Elaborar el FODA del departamento de Organización & Métodos.	Anual		
Elaborar y ejecutar el plan operativo anual del departamento.	Anual, mensual, semanal.		
Evaluar el avance y cumplimiento de metas del departamento.	Anual, mensual, semanal.		
Coordinar, evaluar y desarrollar la logística el proceso de planeación operativa.			
Evaluar el instructivo de planificación operativa anual para correcciones o mejoras.	Anual		
Desarrollar los talleres de planificación operativa anual y convocar a todas las unidades al proceso.	Anual		
Desplegar la logística para el desarrollo de los talleres de planificación operativa anual.	Anual		
Evaluar el proceso mediante una encuesta de percepción dirigida a los involucrados de la empresa.	Anual		
Elaborar la memoria de trabajo del proceso de planificación anual.	Anual		


Continuación de la figura 24.

	<p>Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i>  <b>DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES</b></p>	<p>RRHH  Año 2012</p>
<p>Promover la integración de las distintas unidades mediante el análisis, evaluación, simplificación y documentación de los métodos de trabajo.</p>		
<p>Desarrollar el proceso de estandarización de los métodos de trabajo de las distintas unidades de acuerdo a los informe de auditoria interna, externa o mediante el diagnóstico general de los procesos de la empresa.</p>	<p>Anual</p>	
<p>Analizar de manera cuantitativa y cualitativa los métodos de trabajo de las distintas unidades.</p>	<p>Anual</p>	
<p>Coordinar con los responsables de los procesos, los lineamientos generales de la empresa aplicables para el mejoramiento de la eficiencia de las distintas unidades.</p>	<p>Anual</p>	
<p>Simplificar los métodos de trabajo, reduciendo procesos de aprobaciones y evaluación o haciéndolos más eficientes en tiempo y calidad.</p>	<p>Anual</p>	
<p>Reducir al mínimo necesario el uso de formas, volantes, avisos y otros tipos de impresión a manera de reducir el desperdicio de papel de la empresa.</p>	<p>Anual</p>	
<p>Confeccionar y actualizar los manuales, instructivos, formatos, tablas, matrices y cualquier otro medio de documentación de los procesos de la Cooperativa.</p>	<p>Anual</p>	
<p>Validar los documentos técnicos de la Cooperativa con los responsables encargados de ejecutarlos en un futuro.</p>	<p>Anual</p>	


Continuación de la figura 24.

	Cooperativa Cobán, es MiCoope DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES	RRHH Año 2012
Someter los documentos a procesos de revisión y aprobación final ante la Gerencia General para la estandarización.	Anual	
Resguardar el documento técnico físicamente en los archivos de la cooperativa y de manera digital en la Biblioteca Virtual.	Anual	
Administrar el sistema de archivo y dar mantenimiento de documentos técnicos administrativos de la Cooperativa.		
Archivar los documentos técnicos de la Cooperativa según las especificaciones establecidas del proceso de estandarización.	Anual	
Depurar información muerta, documentos expirados o cuya validez no haya resultado satisfactoria.	Eventual	
Mantener al día los ficheros para la documentación de procesos de la cooperativa.	Anual	
Verificar el funcionamiento y uso de la Biblioteca Virtual.	Eventual	
Desarrollar la mejora continua en los métodos y procedimientos de la cooperativa.		
Orientar los procesos de evaluación interna y externa hacia la búsqueda de oportunidades de mejora.	Anual	
Priorizar las oportunidades de mejora identificadas en las evaluaciones, según la importancia y urgencia.	Anual	
Establecer planes de acción para aprovechar dichas oportunidades de mejora.	Anual	


Continuación de la figura 24.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES	RRHH Año 2012
Dar seguimiento a la implementación de nuevos métodos y procedimiento		
Establecer métodos cuantitativos para la evaluación y diagnóstico de los procesos.	Anual	
Realizar mediciones posteriores a la implementación de nuevos métodos de trabajo.	Anual	
Revisar los informes de auditoria interna y externa para verificar el aprovechamiento de las oportunidades de mejora y la reducción de hallazgos en puntos críticos.	Anual	
Monitorear mediante encuestas de percepción, la aplicación y aceptación de la mejoras sugeridas a los métodos de trabajo	Anual	
Colaborar con el Departamento de Talento Humano en la evaluación del desempeño		
Obtener informes del Departamento de Talento Humano acerca de las evaluaciones del desempeño anteriores para elaborar estadísticas históricas.	Anual	
Evaluar estadísticamente si los indicadores de desempeño presentan mejoras en el corto, mediano y largo plazo.	Anual	
Definir la relación entre los indicadores de desempeño de las distintas unidades, el nivel de satisfacción del cliente y los costos financieros de la Cooperativa.	Anual	
Verificar si las brechas entre planificación y evaluación se reducen y permiten el alcance de metas estrategias.	Anual	

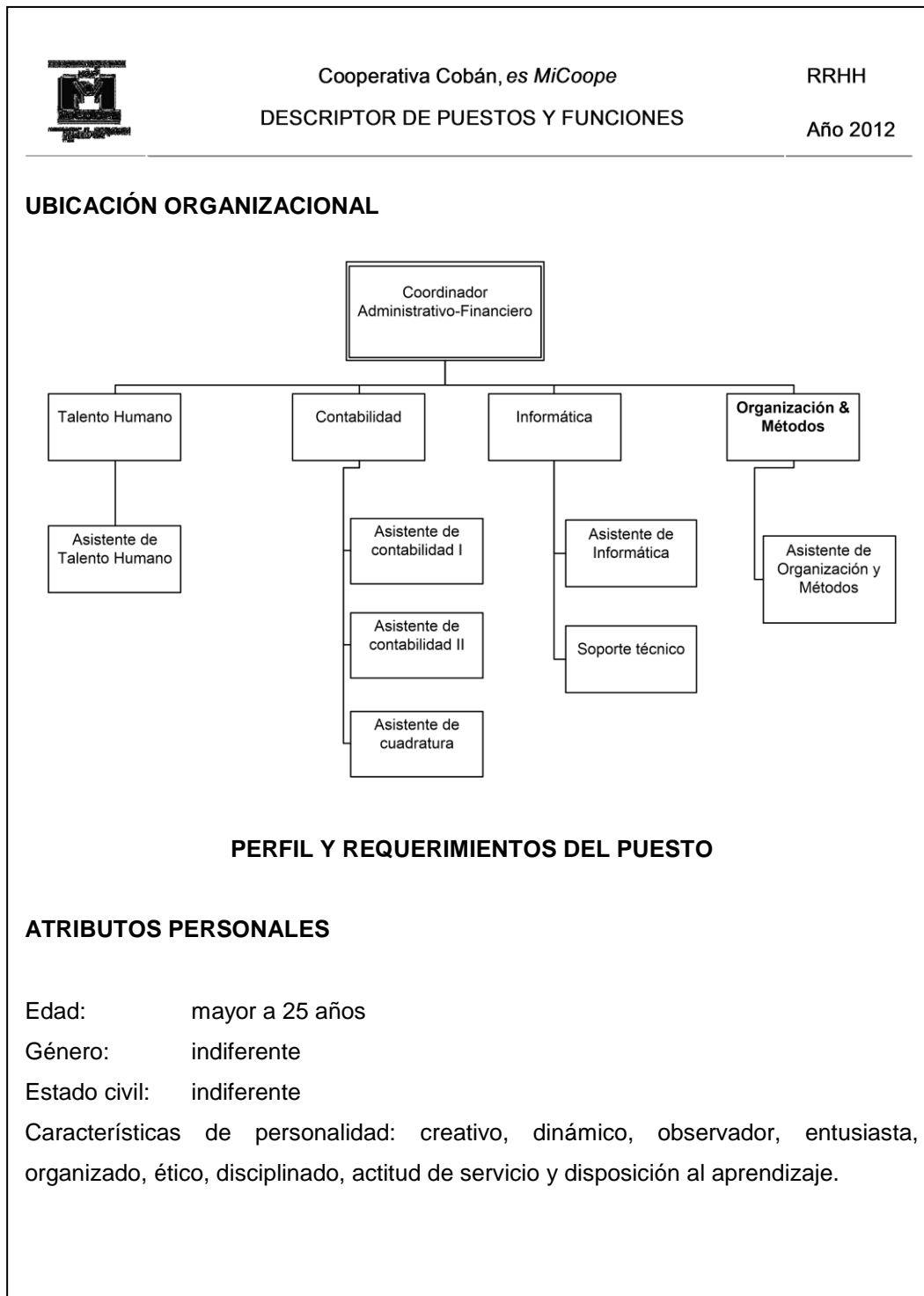
Continuación de la figura 24.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES	RRHH Año 2012
<b>RELACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Internas</b>	Consejo de Administración, Gerencia General, Gerencia Administrativa Financiera, Gerencia de Negocios, mandos medios, áreas de apoyo y personal operativo.	
<b>Externas</b>	FENACOAC, Seguros Columna, Fondo de Garantía, instituciones financieras, asesores externos, auditores externos, INGECOP, INACOP, SAT, autoridades de la comunidad y proveedores.	
<b>USO DE EQUIPO</b>		
Computadora, impresora, teléfono.		
<b>MANEJO DE VALORES</b>		
Administración de documentos técnicos de la Cooperativa Información confidencial de la Cooperativa		

Continuación de la figura 24.


	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES	RRHH Año 2012
<b>EXIGENCIAS FÍSICAS</b>		
Alto nivel de concentración, dominio personal, velocidad en el trabajo, requerimientos sensoriales se desarrolla el trabajo en un 80 % sentado.		
<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>		
80 % trabajo de oficina 20 % trabajo de campo		
<b>JORNADA DE TRABAJO</b>		
De lunes a viernes:	de 9:00 a 18:00 hrs.	
Sábados:	de 9:00 a 13:00 hrs.	

Continuación de la figura 24.







Continuación de la figura 24.

	<p>Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES</p>	<p>RRHH Año 2012</p>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>		
<p>Pensum cerrado o Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Mecánica Industrial o afines.</p>		
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA</b>		
<p>Tres años de laborar en la Cooperativa o tres años de experiencia en puestos similares, de preferencia en instituciones financieras.</p>		
<b>HABILIDADES / DESTREZAS ESPECIALES</b>		
<p>Habilidad de trabajar en equipo Habilidad de planeación estratégica y métodos de evaluación y diagnóstico Análisis estadístico, numérico y lógico Habilidad de expresión y comunicación efectiva Habilidad de conciliación y empatía Liderazgo situacional y transformacional Excelentes relaciones interpersonales Manejo de paquetes informáticos (Word, Excel, Power Point y paquetes de diseño)</p>		
<b>OTROS REQUISITOS</b>		
<p>Disponibilidad de horario y para viajar Dominio personal Conocimiento de métodos de trabajo y procesos de estandarización</p>		


Continuación de la figura 24.

	<p>Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES</p>	<p>RRHH Año 2012</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b></p>		
<p><b>DATOS GENERALES</b></p>		
<p><b>Relación organizacional:</b></p>		
<p><b>Departamento:</b></p>	<p>Organización y Métodos</p>	
<p><b>Nombre del puesto:</b></p>	<p>asistente de Organización y Métodos</p>	
<p><b>Relación de dependencia del puesto:</b></p>		
<p>Reporta a:</p>	<p>jefe de Organización y Métodos</p>	
<p>Le reportan:</p>	<p>ninguno</p>	
<p><b>Responsabilidad del puesto:</b></p>		
<p>Confidencialidad de la información que maneja</p>		
<p><b>Ubicación:</b></p>		
<p>Nivel:</p>	<p>operativo</p>	
<p>Área física:</p>	<p>oficinas centrales de la cooperativa</p>	


Continuación de la figura 24.

		Cooperativa Cobán, es MiCoope DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES	RRHH Año 2012
<b>TAREAS</b>			
Tarea	Frecuencia		
Actividades secretariales.			
Elaborar actas, documentos, conocimientos, memorandos y correspondencia general del departamento de organización y métodos.	Anual		
Archivar la documentación generada por el departamento de organización y métodos.	Anual		
Realizar la impresión o reproducción de los materiales escritos a las demás unidades	Anual		
Apoyar en el proceso de estandarización.			
Participar en la logística de presentaciones, talleres y capacitaciones a impartir por parte de la unidad de organización y métodos	Anual		
Coordinar la participación de las distintas unidades en el proceso de planificación operativa anual.	Anual		
Asistir tomando fotografías, video o cualquier otro material documental necesario en los procesos de estandarización.	Anual		
Facilitar el uso de formatos u otros documentos aprobados para la gestión de las distintas unidades.	Anual		
Redactar, revisar y corregir los manuales, instructivos y otros documentos técnicos preparados por la jefatura de organización y métodos	Anual		

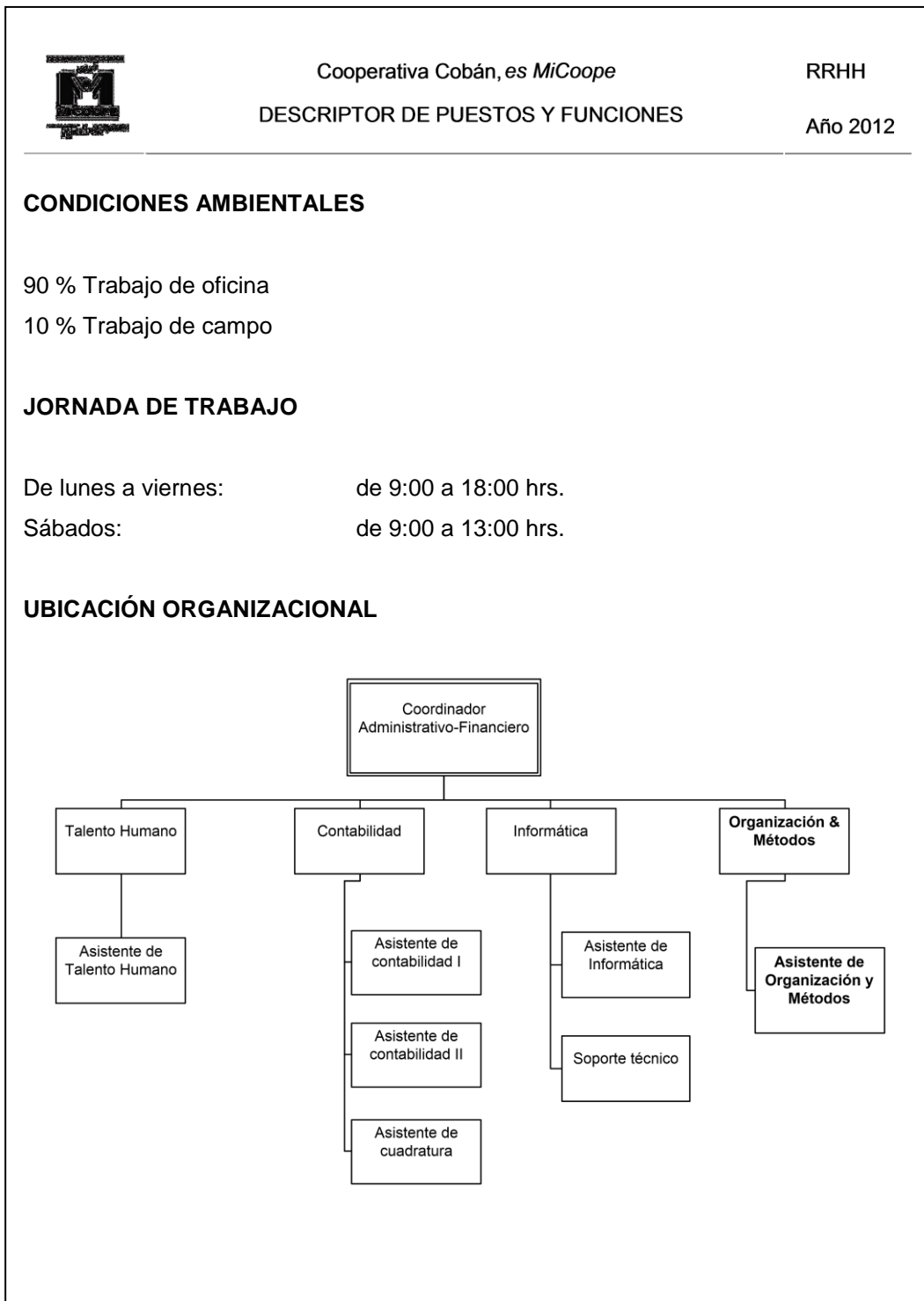
Continuación de la figura 24.

	Cooperativa Cobán, es MiCoope DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES	RRHH Año 2012
Asistir en trabajo de campo, evaluaciones y mediciones.		
Preparar e imprimir formatos, boletas de registro, hojas de control o cualquier otro medio necesario para la medición de métodos y procedimientos.	Anual	
Recopilar información en según los métodos de medición establecidos.	Anual	
Realizar mediciones, muestreos o inspecciones en los procesos, según le sean asignados.	Anual	
Tabular y graficar los resultados de las mediciones y archivar la información de manera electrónica.	Anual	
Redactar resúmenes ejecutivos acerca de las mediciones y trabajo de campo realizado por la unidad de organización y métodos.	Anual	
Participar en el seguimiento de la modificación o implantación de procedimientos nuevos.		
Colaborar en la logística de capacitación de procedimientos presentados por la unidad de organización y métodos.	Anual	
Elaborar encuestas de percepción a los colaboradores acerca de los procedimientos implementados.	Anual	
Realizar mediciones o evaluaciones de campo para verificar el uso de instructivos y el seguimiento a los modelos de trabajo.	Anual	
Redactar informes de avance con respecto a la aplicación de procedimientos nuevos.	Anual	


Continuación de la figura 24.

	Cooperativa Cobán, es MiCoope DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES	RRHH Año 2012
<b>RELACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Internas</b>	todos los colaboradores	
<b>Externas</b>	FENACOAC, Seguros Columna, etc.	
<b>USO DE EQUIPO</b>		
Computadora, impresora, teléfono, fotocopiadora.		
<b>MANEJO DE VALORES</b>		
Documentos técnicos de la Cooperativa Información confidencial de la Cooperativa		
<b>EXIGENCIAS FÍSICAS</b>		
Velocidad en el trabajo, requerimientos sensoriales, desplazamiento.		

Continuación de la figura 24.



Continuación de la figura 24.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i>	RRHH
	DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES	Año 2012
<b>PERFIL Y REQUERIMIENTOS DEL PUESTO</b>		
<b>ATRIBUTOS PERSONALES</b>		
Edad:	20 años en adelante	
Género:	indiferente	
Estado civil:	indiferente	
Características de personalidad:	creativo, iniciativa, organizado, ético, actitud de servicio y disposición al aprendizaje.	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>		
	Perito contador, secretariado o perito en administración de empresas.	
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA</b>		
	Dos (2) años de laborar en puestos operativos de la Cooperativa o dos años de experiencia en puestos similares.	
<b>HABILIDADES / DESTREZAS ESPECIALES</b>		
	Redacción y ortografía	
	Habilidad numérica y expresión oral	
	Manejo de paquetes de cómputo (Word, Excel, Power Point y Outlook).	
<b>OTROS REQUISITOS</b>		
	Disponibilidad de horario	
	Excelente presentación	

Fuente: elaboración propia.

#### **2.2.1.4. Objetivos del departamento**

Los objetivos del departamento se definen a continuación:

##### **2.2.1.4.1. Objetivo estratégico**

Siguiendo las directrices del Plan Estratégico 2011-2015, así como los modelos de trabajo vigentes en la empresa se plantea el objetivo estratégico de la siguiente manera:

Analizar, integrar, documentar y mejorar los métodos y procedimientos administrativos, financieros, informáticos y operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Cobán; para la consecución de objetivos compartidos, generales, estratégicos y sociales de la empresa.

##### **2.2.1.4.2. Objetivos específicos**

Posteriormente se formulan los objetivos específicos a cumplir en el transcurso del 2013.

- Integrar los procedimientos de los principales procesos administrativos de la Cooperativa.
- Integrar los procesos operativos clave dentro de la Unidad de Negocios.
- Gestionar y mejorar el modelo de trabajo de la Cooperativa.



#### **2.2.1.5. Mobiliario y equipo**

El mobiliario contemplado para la implementación del Departamento consiste en dos escritorios tipo ejecutivo, dos sillas secretariales y un archivador vertical de tres gavetas.

En cuanto al equipo de cómputo necesario para las estaciones de trabajo se prevé la utilización de dos computadoras de escritorio, pantalla plana y sin periféricos adicionales, ni acceso de memorias u otro tipo de dispositivos para la copia de información.

#### **2.2.1.6. Espacio físico**

El espacio físico sugerido para la instalación del Departamento de Organización y Métodos es la sala utilizada por la jefa del Departamento de Talento Humano para entrevistar a los aspirantes en los procesos de reclutamiento. Este salón deberá ser acondicionado antes de instalar el mobiliario y equipo nuevos, para garantizar las condiciones mínimas de comodidad de un espacio de trabajo adecuado.

#### **2.2.1.7. Presupuesto de organización y métodos**

Para la elaboración del presupuesto se utiliza la escala salarial establecida y la composición de las prestaciones empleadas por el Departamento de Talento Humano. Cabe mencionar que este tipo de empresas están exentas del pago del Instituto de Tecnificación y Capacitación (INTECAP) y del Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA) debido a que los colaboradores cuentan con la calidad de asociado de la empresa y no gozan de estas prestaciones.

El mobiliario y equipo descrito previamente se incluye con precios de mercado actualizados. De esta manera el presupuesto proyectado para el primer año de funcionamiento del departamento es de Q.160 926,20 mismo que puede visualizarse en la tabla VI.

La metodología empleada sigue los lineamientos del Coordinador Administrativo-Financiero; pero la consideración como parte del presupuesto y plan operativo del 2013 queda a consideración del responsable del proyecto.

Tabla VIII. **Presupuesto para la implementación de la unidad**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO MENSUAL (Q.)	MESES	COSTO ANUAL (Q.)
<b>GASTO</b>				
Sueldos Organización y Métodos				
Jefe de Organización y Métodos	1	4 350,00	12	52 200,00
Asistente de Organización y Métodos	1	3 700,00	12	44 400,00
Fondo de Retiro Organización y Métodos				
8,33 % en relación al sueldo devengado del personal	2	671,00	12	8 046,00
Cuota Patronal IGSS Organización y Métodos				
12,67 % en relación al salario base del personal	2	657,00	12	7 879,08
Indemnización, Organización y Métodos				
8,33 % en relación al salario base del personal	2	629,00	12	7 547,04
Aguinaldo Organización y Métodos				
8,33 % en relación al sueldo base del personal	2	629,00	12	7 547,04

Continuación de la tabla VIII.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO MENSUAL (Q.)	MESES	COSTO ANUAL (Q.)
Bono 14 Organización y Métodos				
8,33 % en relación al sueldo base del personal	2	629,00	12	7 547,04
Viáticos				
Jefatura Organización y Métodos				
Evaluación o capacitación	1	250,00	8	2 000,00
Proyectos Organización y Métodos Seg. Fianzas	2	520,00	1	520,00
<b>INVERSIÓN</b>				
Mobiliario y equipo				
Escritorio Jefatura Organización y Métodos	1	2 460,00	1	2,460.00
Escritorio asistente Organización y Métodos	1	1 640,00	1	1 640,00
Sillas secretariales	2	370,00	1	740,00
Archivo vertical	1	2 000,00	1	2 000,00
Equipo de cómputo	2	8 000,00	1	16 000,00
Equipo de oficina	1	400,00	1	400,00
<b>TOTAL</b>				160 926,20

Fuente: elaboración propia.

### **2.2.2. Proceso de implementación del Departamento de Organización y Métodos**

Como parte del Ejercicio Profesional Supervisado se establecen los pasos a seguir para la implementación del Departamento de Organización y Métodos que ha sido diseñado previamente.

El proceso inicia con la revisión del proyecto por parte del Gerente General y la Jefa de Talento Humano. En esta actividad se realizarán los cambios al proyecto que se consideren adecuados; incluyendo ajustes al presupuesto, al perfil de los puestos o a las tareas principales a ejecutar por parte del Departamento de Organización y Métodos. Al finalizar la revisión, el Gerente firma el proyecto para aprobarlo y lo presenta al Consejo de Administración.

Siguiendo los estatutos de la Cooperativa, el Consejo de Administración, debe conocer y aprobar todos los procesos de reorganización de la empresa, incluyendo la creación de nuevas plazas de trabajo. Para ello, el Gerente General realizará la presentación del proyecto en una sesión ordinaria del Consejo de acuerdo a la agenda de trabajo.

Como tercer paso de la implementación se realiza la adquisición de mobiliario y equipo y la remodelación del espacio físico asignado a este departamento. Esta actividad será supervisada por el Coordinador-Administrativo Financiero, quien decidirá los tiempos de ejecución por parte del personal de servicio de la Cooperativa.

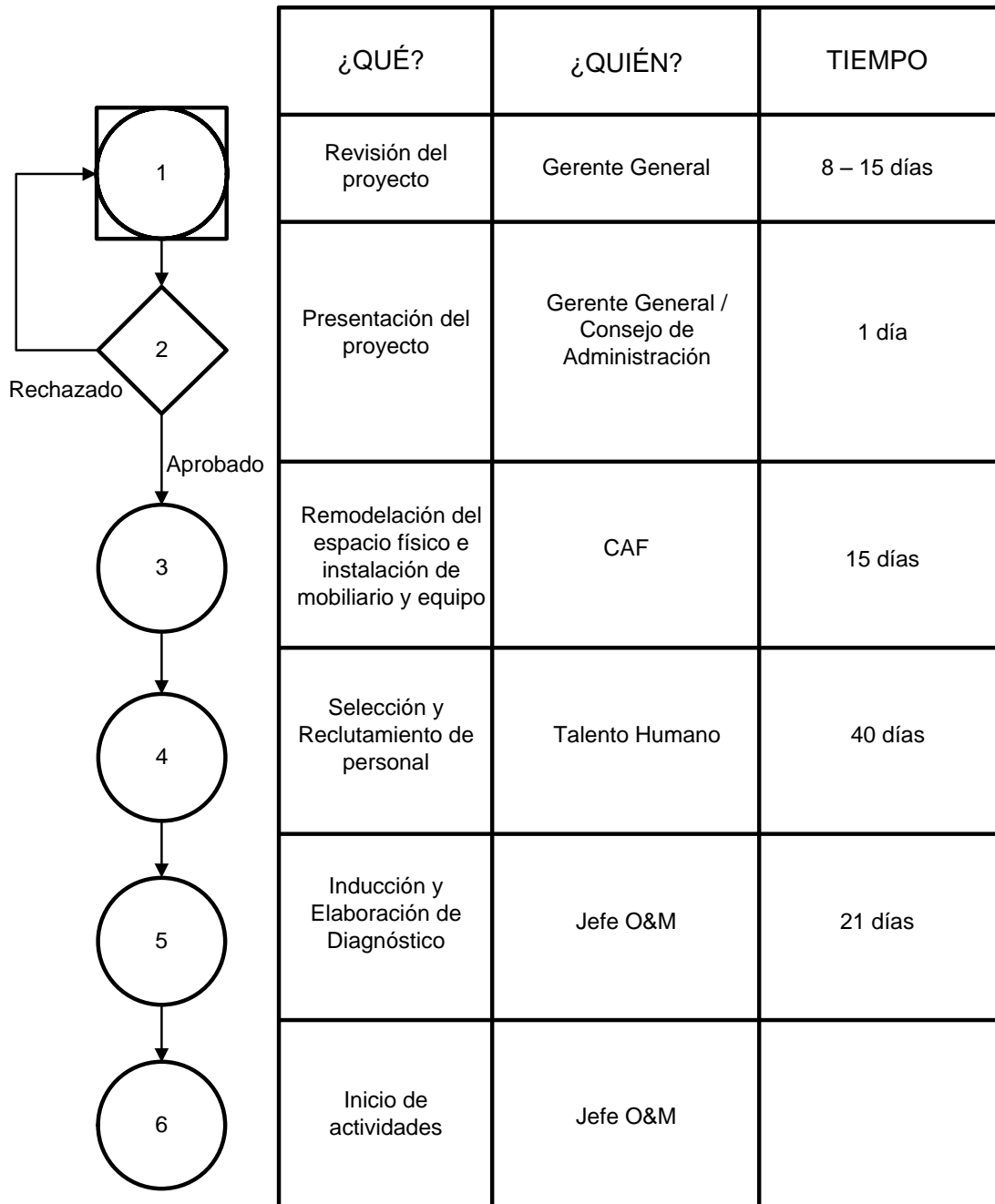
Al contar con la aprobación del consejo, el Departamento de Talento Humano puede proceder al proceso de selección y reclutamiento de personal para el Departamento de Organización y Métodos. El tiempo considerado para es el estándar vigente al momento de la realización del EPS (40 días máximo).

Durante el proceso de inducción al puesto se incluirá la elaboración de un diagnóstico de los principales procesos que requieren mejoras por parte del jefe de Organización y Métodos. El tiempo máximo para esta actividad será de

tres semanas y al finalizar se presentarán los resultados a los gerentes de la Cooperativa, previo a iniciar las actividades específicas del departamento.

Al iniciar el desarrollo de las nuevas funciones, finaliza el proceso de implementación y se procede al inicio de la gestión del departamento. En la siguiente figura se ilustra el proceso descrito mediante diagrama de flujo para facilitar la comprensión.

Figura 25. Diagrama de flujo del proceso de implementación



Fuente: elaboración propia.

### **2.2.3. Planificación operativa anual**

El proceso de planificación operativa es el que tiene mayor duración en la Cooperativa, involucra a todas las unidades y a cada uno de los colaboradores. A través de este proceso se definen las principales metas a alcanzar para el próximo período anual, los cambios necesarios en los métodos de trabajo y la asignación de los recursos disponibles en la empresa.

La planificación se desarrolla en cinco talleres que son organizados y dirigidos por la gerencia general, validados por los gerentes y jefes y finalmente, aprobados por los órganos directivos para impresión y uso en las actividades de todos los colaboradores en la empresa.

A partir del presente Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) los talleres no solo cumplen los objetivos operativos y administrativos propios de la elaboración de un plan operativo anual; adicionalmente se busca el desarrollo y aprendizaje de un modelo de trabajo universal e incluyente para todas las unidades, que facilite la coordinación y que oriente la mejora continua de los procesos de la empresa.

Este enfoque didáctico ha sido propuesto por la gerencia general y la jefatura del Departamento Talento Humano, con el fin de armonizar las relaciones entre departamentos, agencias y gerencias. El método de planificación y evaluación ha sido desarrollado por estos departamentos y plasmado en un instructivo específico entregado a los demás jefes y gerentes que participan en el proceso. Las premisas que delimitan el modelo de trabajo, son las siguientes:

- Fortalecimiento de la evaluación. Las herramientas de planificación en la Cooperativa requieren pocos cambios, según se ha podido corroborar en el diagnóstico realizado sobre el plan operativo vigente para el 2012. La evaluación, sin embargo; es una actividad dentro del modelo de trabajo actual que debe mejorarse en todas las unidades de la empresa.
- Generación y manejo de la información. Las evaluaciones desarrolladas carecen de un carácter estadístico que permita identificar tendencias o errores recurrentes en la operación y administración de la Cooperativa. La información contenida en informes y formatos de evaluación, debe contener las mediciones que se consideren pertinentes para someterla al análisis correspondiente.
- Planificación en conjunto. Se ha observado en distintas sesiones de trabajo que la coordinación entre las distintas unidades de trabajo se dificulta cuando la planificación se realiza de manera individual. La práctica continua de la planificación conjunta, permite desarrollar las actividades de una manera más simple y efectiva, buscando integrar los objetivos y métodos de los diversos colaboradores.
- Optimización de esfuerzos. Cada unidad realiza esfuerzos para desarrollar las funciones y alcanzar resultados individuales. El modelo de trabajo, también busca concentrar los esfuerzos hacia la consecución de los principales objetivos definidos por el plan estratégico vigente y los requerimientos del sistema MiCoope.

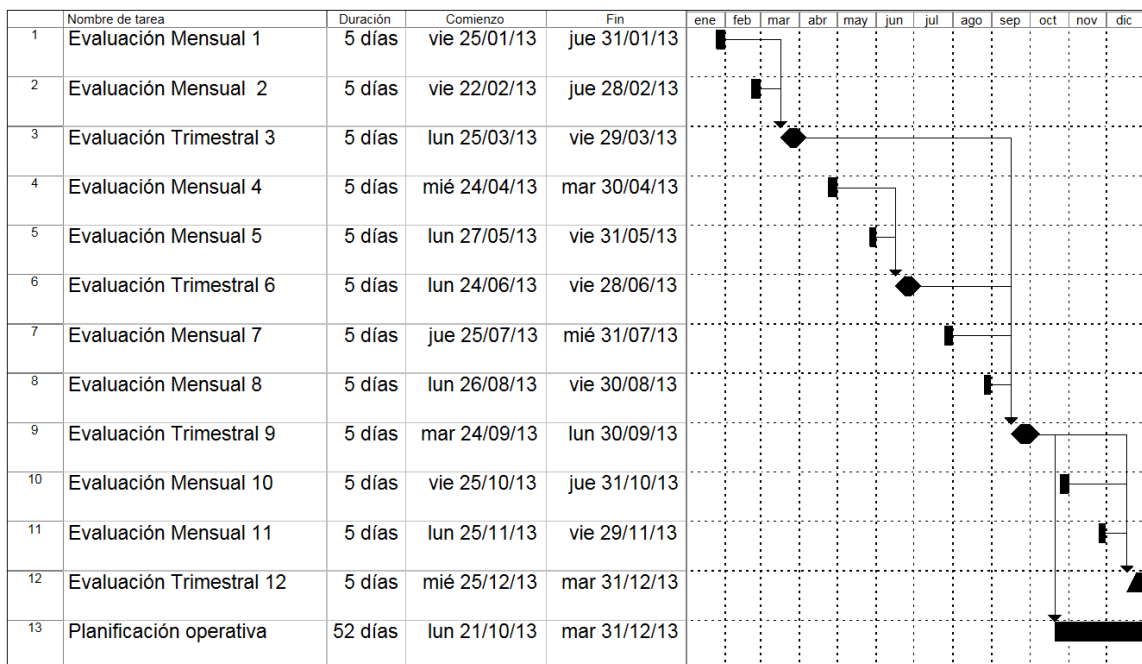
La propuesta de mejora; será desarrollada especificando las actividades principales que se abordarán en los talleres de planificación.



### 2.2.3.1. Calendario general de planificación y evaluación

El primer paso para definir el modelo de trabajo, consiste en elaborar un calendario de uso general para las distintas unidades, estableciendo las fechas y períodos especiales para presentar informes y efectuar nuevos planes. Bajo el modelo actual, los informes de evaluación se presentan mensualmente a la Gerencia General y trimestralmente a los órganos directivos. El período de planificación inicia al término de la tercera evaluación trimestral (30 de septiembre) dejando un traslape de tres meses entre la elaboración y aprobación de los nuevos planes operativos y la evaluación final realizada en el mes de diciembre. Lo anterior se ilustra de mejor manera en la figura 6.

Figura 26. Diagrama de Gantt de planificación y evaluaciones



Fuente: elaboración propia.

### **2.2.3.2. Talleres de planificación**

Los talleres de planificación son sesiones de trabajo en las que se orienta, desarrolla y valida la elaboración de planes operativos para el próximo período. Como parte del presente Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) se participa en la coordinación y ejecución de los talleres, acompañando a la gerencia general y jefatura de talento humano.

En los siguientes apartados se presentará la guía metodológica para el desarrollo de los mismos, quedando a consideración de la empresa las mejoras que puedan considerar para los ejercicios posteriores.

### **2.2.3.3. Taller de evaluación**

El primer taller tiene como objetivo, obtener la resolución del Consejo de Administración, sobre los lineamientos generales que orientarán los planes del próximo año, para esto se vale de las siguientes actividades principales:

- **Presentación metodológica:** guiado por la gerencia general se hará una presentación general del proceso de planificación operativa, indicando las principales actividades a desarrollar, los encargados de realizarlas y los plazos a cumplir. Dentro de estas actividades se incluirá también la entrega del manual de planificación que orientará a los colaboradores en la elaboración de los respectivos planes.
- **Presentación de resultados:** utilizando los informes de evaluación trimestral, los jefes y gerentes harán una presentación de los resultados alcanzados al Consejo de Administración y demás colaboradores los cuáles permitirán evaluar el despliegue de las estrategias durante el año,

las dificultades encontradas y las acciones emergentes realizadas. En este proceso también se evaluarán los indicadores PERLAS que son de carácter financiero.

- Lineamientos generales: el Consejo de Administración y la Gerencia General dictarán los lineamientos generales para el plan del año próximo. Esta actividad puede desarrollarse dentro del taller o al concluir el mismo, si el Consejo considera pertinente evaluar con mayor profundidad los informes presentados por las distintas unidades.

Tomando en cuenta lo anterior se presenta la siguiente guía metodológica para el taller de evaluación.

Tabla IX. **Guía metodológica del taller de evaluación**

<b>Cooperativa Cobán, es MiCoope</b>				
<b>Proceso:</b>	Planificación operativa		<b>Fecha:</b>	19/10/2012
<b>Subproceso:</b>	Taller de evaluación			
<b>Responsable:</b>	Gerencia general			
<b>Dirigido a:</b>	Gerentes de área y jefes de mandos medios			
<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿QUIÉN?</b>		
Presentación del proceso	Descripción general del proceso de planificación operativa.	Gerente general		
	Presentación del calendario de trabajo, talleres de planificación y fechas probables para la realización.	Gerente general		
Consideraciones generales	Entrega del documento consideraciones generales de planificación a los jefes y gerentes.	Gerente general / jefes y gerentes		
	Explicación de los cambios respecto de la planificación del año anterior.	Gerente general		
Presentación de resultados	Exposición de los resultados principales al 30 de septiembre.	Jefes y gerentes		
	Diagnóstico FODA por unidad.	Jefes y gerentes		
<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿QUIÉN?</b>		
Evaluación PERLAS	Evaluación y validación de los resultados financieros obtenidos al 30 de septiembre.	Gerente Administrativo-Financiero		
Lineamientos generales	Determinación de los lineamientos generales financieros, directivos, de mercadeo y de operación para la planificación para el próximo año.	Órganos directivos / gerente general.		

Fuente: elaboración propia.

La presentación de lineamientos generales se realiza de manera individual según consideración del consejo, los resultados del taller se entregan a los colaboradores para la formulación de estrategias en el POA de cada unidad. Dentro del marco del informe de EPS se presentan las instrucciones más importantes giradas a las jefaturas de los departamentos de Talento Humano e Informática para la elaboración de los respectivos planes operativos.

Tabla X. **Lineamientos generales para el Departamento de Talento Humano**

<b>Talento Humano</b>	
<b>Situación observada</b>	<b>Lineamiento general</b>
Retardos en el reclutamiento y selección de personal, lo cual afecta el desempeño de las demás unidades.	Elaborar un análisis del proceso y las estrategias correctivas para contar con la cantidad óptima de personal, el mayor tiempo posible.
Se desarrollan eventos de capacitación, con costo para la Cooperativa y los resultados no son evidentes en cuánto a la mejora del personal.	Mejorar la evaluación del impacto obtenido en el proceso de capacitación, para verificar si todos los eventos desarrollados, generan los cambios esperados.

Fuente: elaboración propia, a partir de los lineamientos generales del Consejo.

De la misma manera, la siguiente tabla muestra los lineamientos más importantes para el Departamento de Informática. estos se han basado en las necesidades básicas a cubrir en los puntos de servicio y para el movimiento de la información y elaboración de reportes en la Cooperativa.

Tabla XI. **Lineamientos generales para el Departamento de Informática**

<b>Informática</b>	
<b>Situación observada</b>	<b>Lineamiento general</b>
Puntos de servicio sin la tecnología adecuada para la atención eficiente del asociado.	Proveer a las nuevas agencias de los equipos físicos necesarios para atender efectivamente a los asociados y capacitar a los colaboradores en el uso.
Dificultad para elaborar informes operativos y administrativos en las distintas unidades.	Desarrollar un programa para obtener información de los niveles operativos, de créditos y gerencia de negocios que permita tomar decisiones de una manera más acertada.

Fuente: elaboración propia, a partir de los lineamientos generales del Consejo.

#### **2.2.3.4. Taller de formulación de estrategias**

Una vez definidos los lineamientos generales para la planificación y las actividades principales a desarrollar el próximo año, el gerente general, organizará el segundo taller de planificación, no se formulará el 100 % de las estrategias del plan operativo anual; sino que se presentarán aquellas determinadas como prioritarias por parte de los órganos directivos y la Gerencia General. Adicionalmente el gerente Administrativo-Financiero, elaborará un proyecto de presupuesto que permitirá a los demás jefes y gerentes, estimar los gastos de los respectivos planes operativos.

El objetivo del taller es completar la elaboración de los planes operativos, presentar los objetivos generales para el 2013 y los resultados esperados de las acciones principales a desarrollar. Dentro del marco del EPS se revisará la aplicación de las metodologías propuestas en el instructivo específico entregado a los jefes y gerentes.

De esta manera se presenta en la siguiente tabla la planificación del taller y los planes de Talento Humano e Informática como resultados del mismo.

Tabla XII. **Guía metodológica del taller de formulación de estrategias**

Cooperativa Cobán, Es MiCoope				
<b>Proceso:</b>	Planificación operativa		<b>Fecha:</b>	27/10/2012
<b>Subproceso:</b>	Taller de formulación de estrategias			
<b>Responsable:</b>	Gerencia general			
<b>Dirigido a:</b>	Gerentes de área y jefes de mandos medios			
<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>		<b>¿QUIÉN?</b>	
Estrategias de mercadeo	Definición de las estrategias de mercadeo para el próximo año.		Gerente general / gerente de negocios / jefe de mercadeo.	
	Coordinación de las actividades principales en puntos de servicio.		Jefe de mercadeo / jefes de agencia.	
Estrategias administrativas	Presentación del proyecto de presupuesto asignado para el año próximo.		Gerente general / gerente Administrativo-Financiero	
	Determinación de los límites presupuestarios para cada departamento.		Gerente Administrativo-Financiero / gerentes y jefes.	
Estrategias de talento humano	Plan general de capacitación.		Jefe de talento humano	
	Determinación de nuevas plazas.		Gerentes y jefes / jefe de Talento Humano	
<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>		<b>¿QUIÉN?</b>	
Estrategias operativas	Determinación de las principales estrategias de la Unidad de Negocios.		Gerente general / gerente de Negocios	
	Establecimiento de metas de la Unidad de Negocios.		Gerente de Negocios / jefes de agencia	
	Mejora de procesos y recursos en agencias y puntos de servicio.		Jefes de agencia	

Fuente: elaboración propia.



A continuación se presentará el o los planes operativos elaborados por los departamentos de Talento Humano e Informática, estos han sido igualmente modificados para proteger algunos puntos sensibles de la Cooperativa y se han eliminado los montos de la columna presupuesto en las estrategias en las que fue posible presentarse.

Tabla XIII. **POA 2013 del Departamento de Talento Humano (modificado)**

PLAN OPERATIVO ANUAL				
ÁREA O DEPARTAMENTO:		RECURSOS HUMANOS		
Periodo:		01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
Objetivo General del área		Integrar personas con las competencias, habilidades y actitudes requeridas de acuerdo a los perfiles establecidos, a través de un Proceso de Reclutamiento y Selección basado en la normativa interna y Legislación Laboral; orientados a impulsar el potencial humano a través de programas de desarrollo profesional y evaluación del desempeño creados para desarrollar una cultura de mejora continua; generando así un ambiente laboral óptimo sin descuidar que las condiciones de trabajo satisfagan las expectativas de los trabajadores tomando en cuenta una remuneración total en concordancia con el mercado laboral, la situación económica del país y la situación financiera de la Cooperativa; se construye día con día un clima laboral libre de comunicación informal, abuso de autoridad o conflictos de interés; todo ello como componente principal de la estrategia de retención del talento humano, con el fin de contar con personal identificado, integrado y orgulloso de pertenecer a Cooperativa Cobán, transmitiendo en sus acciones diarias desde su puesto de trabajo, los valores, principios y filosofía Cooperativista contribuyendo así con la misión de darle vida a los sueños de sus asociados, a través de un servicio de excelencia.		
Objetivos Específicos 2013		1	Reducir el indicador de Rotación de personal en un 2% en relación al promedio establecido de los últimos 3 años, al cierre del periodo 2013; de acuerdo a la fórmula de cálculo establecida por la Unidad de Riesgos	
		2	Reducir a 18 días hábiles el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para dotar de manera oportuna personal a las diferentes áreas durante el periodo 2013.	
		3	Implementar un programa de sensibilización para modificación de conductas y actitudes que permita elevar la calificación global del Clima Laboral en el próximo estudio con una variación positiva de 10 puntos.	
ESTRATEGIAS	No	ACTIVIDADES	Resultados (Indicadores)	Metas
Diseñar, implementar y evaluar acciones de retención del personal	1	Diseñar una política de incentivos por productividad para el área administrativa de la Cooperativa.	Hacer entrega a la Gerencia General de la propuesta definida para el sistema de calificación de la productividad dentro de la primera quincena del mes de Febrero 2013.	Borrador de la Política de Incentivos por Productividad
			La Gerencia General y el Consejo de Administración revisarán y validarán la política durante la segunda quincena del mes Febrero 2013	Autorización de la Política, certificada en punto de Acta del Consejo de Administración.
			Realizar la primera medición de productividad al término del primer trimestre 2013 (enero-marzo) con el fin de establecer los incentivos generados.	Informe de Resultados entregado a Gerencia General
	2	Propuesta de mejora a las condiciones actuales del paquete de beneficios adicionales a la ley que otorga la Cooperativa basada en factores motivadores del personal pero en concordancia con el objetivo estratégico de retención del talento humano.	Diseño en Borrador de la Propuesta de Documentación y Mejora al paquete de beneficios sociales, durante la segunda quincena del mes de Marzo 2013.	Borrador impreso de la propuesta de documentación y mejora
			La Gerencia General y el Consejo de Administración revisará y autorizará la propuesta de Beneficios Sociales al término de la primera quincena del mes de Abril 2013.	Autorización de Paquete de Beneficios Sociales, certificada en punto de Acta del Consejo de Administración.
			6 reuniones informativas con el fin de dar a conocer con detalle cada beneficio que la Cooperativa otorga a sus trabajadores, las cuales serán ejecutadas durante la segunda quincena del mes de Abril 2013.	Encuesta de medición sobre los conocimientos adquiridos de las sesiones informativas

Continuación de la tabla XIII.

Evaluar y mejorar los tiempos invertidos en el proceso actual de Reclutamiento y Selección de Personal	1	Revisar el flujograma de procesos actual de R&S	Contar con el flujograma mejorado, eliminando tiempos innecesarios en el proceso, al término de la primera quincena del mes de mayo 2013.	Contar con el flujograma que refleje la disminución de tiempos en el proceso
	2	Proponer cambios que no hagan conflicto con la normativa de los entes auditores de dicho proceso	Procedimiento escrito del proceso de reclutamiento y selección con inclusión de los requerimientos de la unidad de riesgos, auditoría interna y externa, así como Cumplimiento, propuesta finalizada en borrador en el primera quincena del mes de mayo 2013	contar con la propuesta escrita en borrador para revisión de la Gerencia General y el Consejo de Administración
	3	Presentar a la Gerencia General y Consejo de Administración la propuesta escrita para su validación	Procedimiento autorizado por el Consejo de Administración a través de la certificación del punto de acta, al término de la primera quincena de Junio 2013.	Revisión y autorización de procedimiento para reclutamiento y selección
Desarrollar un programa de integración de personal para fortalecer las competencias y habilidades de los trabajadores con enfoque al trabajo en equipo.	1	Realizar las cotizaciones de consultores externos para desarrollar y dirigir la actividad	Análisis de cotizaciones de consultores que ofrecen servicios con la técnica Outdoor Training	Presentar análisis de cotizaciones como anexo a propuesta de programa de integración
	2	Desarrollar por escrito el objetivo principal del programa de integración	Propuesta escrita del programa de integración durante la primera semana del mes de Febrero 2011	Desarrollar 3 eventos de integración los cuales serán ejecutados en los meses de marzo, junio y septiembre.
	3	Presentar a la Gerencia General la propuesta para su autorización	Propuesta borrador del programa de integración presentado a Gerencia General durante la segunda quincena del mes de Febrero 2013.	Contar con el programa de integración autorizado por la Gerencia General antes de culminar el mes de Febrero 2013.
Proporcionar a la Cooperativa herramientas que faciliten al personal desarrollar competencias en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño de sus funciones	1	Determinar un plan de capacitaciones basados en un DNC realizado en los meses de Sept. y Oct. de cada año.	Presentar plan de Capacitaciones 2013 en la primera semana del mes de Enero 2013 para su validación final	Contar con el Plan de Capacitaciones 2013 autorizado para su socialización.
	2	Establecer la batería de cursos a realizarse durante el año 2013	Presentar la batería de cursos anexo al plan de Capacitaciones, en la primera semana del mes de Enero 2013.	Contar con la batería de cursos autorizada antes del 31 de Enero de 2013.
	3	Realizar mediciones en conjunto con el jefe inmediato respecto a la modificación de conductas del trabajador posterior a la capacitación	Presentar a la Gerencia General antes del 31 de Enero de 2013, la propuesta de una herramienta de monitoreo de los procesos de capacitación.	Contar con la validación de la herramienta de monitoreo antes del 15 de Febrero 2013 para su aplicación.
Realizar informes mensuales, trimestrales y semestrales con el fin de redireccionar las acciones para el cumplimiento adecuado del POA	1	Utilizar el formato de informe mensual, trimestral o semestral para ser presentado a GAF	Informes mensuales entregados 5 días hábiles posteriores al vencimiento del mes evaluado, informe trimestral presentado al 05 de abril, 05 de Julio, 05 de Octubre; Informe Semestral presentado el 05 de Julio y 31 de Diciembre.	Informes mensuales, trimestrales y semestrales presentado a GAF
Realizar el proceso de Planificación 2014 para el Departamento de Recursos Humanos	1	Realizar Plan Anual de Capacitaciones	Plan Anual de Capacitaciones presentado dentro de la primera quincena del mes de Octubre de 2013.	Plan Anual de Capacitaciones autorizado por la Gerencia General
	2	Realizar Presupuesto general de Salarios y Prestaciones de Personal	Escenario Salarial para presupuesto de Salarios y Prestaciones presentado dentro de la primera quincena del mes de Noviembre 2013	Presupuesto General de Salarios y Prestaciones revisado y autorizado por Gerencia General y CdeA.
	3	Realizar POA RRHH 2014	Plan Operativo Anual presentado en la primera quincena del mes de Noviembre 2013	Plan Operativo Anual revisado y autorizado por Gerencia General y CdeA
Realizar acciones que generen valor agregado a las actividades de aniversario de la Cooperativa	1	Participar activamente en las comisiones que sean asignadas en las diferentes actividades de aniversario de la Cooperativa	Presentar propuesta de acciones a realizar de acuerdo a la comisión asignada, en un término no mayor a 5 días hábiles posteriores a la notificación de la comisión en cuestión.	Propuesta entregada a la Coordinación General de las Actividades de Aniversario

Fuente: Cooperativa Cobán, Departamento de Talento Humano.

Tabla XIV. POA 2013 del Departamento de Informática (modificado)

PLAN OPERATIVO ANUAL				
ÁREA O DEPARTAMENTO:		INFORMATICA		
Periodo:		2013		
<b>Objetivo General del área</b>		Coordinar los diferentes recursos tecnológicos, procesos administrativos actuales y futuros, así como alianzas tecnológicas estratégicas, manteniendo una búsqueda constante de tecnología que brinde soluciones eficientes a la cooperativa y asociados, basados en los estándares fijados por la CAF y regulados por las normativas y políticas de la institución.		
<b>Objetivos Específicos 2013</b>		Implementar sistemas y tecnologías que apoyen al manejo de la información del área de negocios y administrativa, con el fin de Fortalecer el manejo de la información electrónica, la administración de recursos, la centralización de seguridad informática y		
ESTRATEGIAS	No	ACTIVIDADES	Resultados (indicadores)	Metas
Ejecutar los planes de Mantenimiento Tecnológico, Auditorías de sistemas (BD) y Procesos de Administración de Base de datos.	1	Desarrollar las actividades mensuales según el plan de mantenimiento y reparación de equipos informáticos así como el de adquisiciones.	Realizar el mantenimiento preventivo de 76 equipos de computo semestralmente.  Cantidad de incidentes de soporte técnico resueltos durante el mes.	Realizar dos mantenimientos semestrales a los 72 equipos de la Cooperativa, para minimizar los fallos relacionados.  Cantidad de incidentes resueltos durante el año con un promedio de Resolución del 95%.
	2	Realizar una auditoría de BD y Cuentas transitorias para evitar inconvenientes en cierres diarios o inconsistencias en la base de datos.	12 cédulas de Revisión de Ingreso de información e integridad de la misma en los módulos de Plataforma, Créditos y Garantías.	Mejorar la Información de los asociados, en comparación con los datos iniciales de un 80%
	3	Ejecutar las modificaciones de DB resultado de gestiones del socio diarias.	Modificaciones a la Base de datos realizadas, posterior a las autorizaciones respectivas.	Modificaciones ejecutadas, con un cumplimiento de un 99 % en la ejecución de cambios.
	4	Ejecutar plan de Adquisición de equipo de Computo. (Estaciones de Trabajo, Portátiles e Impresoras)	Ejecución de plan de adquisición de equipos de computo.	Equipos de computo instalados y configurados correctamente de acuerdo a proyección de compra
	5	Ejecutar Cierres diarios , garantizar la conectividad hacia los servidores de las distintas agencias y puntos móviles.	Conectividad a los servidores de aplicativos 24/365 en todas las agencias.  Cierre diario ejecutado sin inconvenientes.	Conectividad a los servidores 24/364 en todas las agencias.  365 cierres diarios ejecutados de manera satisfactoria.
Implementar un sistema de gestión documental para el área de créditos.	1	Definición de recursos tecnológicos, Humanos, operativos y económicos para su funcionamiento.	Informe de Requerimientos para operatividad	Informe de Requerimientos para operatividad
	2	Adquisición de servicios y recursos tecnológicos para funcionamiento del sistema.	Cotización y compra de equipos necesarios.	Cotización y compra de equipos necesarios.
	3	Utilización de un sistema para subir documentos escaneados de créditos y cuentas nuevas de manera centralizada	Escaneo de documentos de créditos y de cuentas nuevas mensuales.	Expedientes de Créditos y Cuentas nuevas generados durante el 2012 ingresados al sistema Cabinet Pro.
	5		Personal Relacionado capacitado para realizar consultas en el sistema Cabinet Pro.	Personal Relacionado capacitado para realizar consultas en el sistema Cabinet Pro.

Continuación de la tabla XIV.

Proveer a las nuevas agencias de la plataforma tecnología necesaria para la atención al asociado, así como a cualquier elemento de la estructura organizativa de la cooperativa que la necesite como herramienta de trabajo.	1	Crear Cronograma Especifico para Instalación de equipos de computo para nuevos puntos de servicio.	Plataforma Tecnológica, implementada en nuevos puntos para proveer al asociado servicios de la Cooperativa de una manera eficiente.	Plataforma Tecnológica, implementada en nuevos puntos para proveer al asociado servicios de la Cooperativa de una manera eficiente.
	2	Instalación de equipos y servicios.		
	3	Pruebas de operación, y capacitación a personal involucrado.		
	4	Evaluación de usabilidad y monitoreo de funcionamiento.		
Desarrollo de Aplicativos para Mejorar la gestión de Información de asociados y fortalecer la toma de decisiones gerenciales y operativas.	1	Software de Centro de Costos Contabilidad	Proveer de un sistema que permita administrar los costos por departamento a fin de optimizar el uso de los recursos y tomar decisiones.	Proveer de un sistema que permita administrar los costos por departamento a fin de optimizar el uso de los recursos y tomar decisiones.
	2	Programa de seguimiento de documentos	Gestionar de una manera mas eficiente y centralizada el ingreso de información a la Cooperativa a través de un software.	Gestionar de una manera mas eficiente y centralizada el ingreso de información a la Cooperativa a través de un software.
	3	Desarrollo de programa para reporteria institucional	Proveer un único sistema de reportes unificado para todos los departamentos de la Cooperativa de manera automatizada.	Proveer un único sistema de reportes unificado para todos los departamentos de la Cooperativa de manera automatizada.
	4	Desarrollo de programa para cobro a terceros locales (Agua potable, Colegios)	Desarrollar un sistema para cobro a terceros locales que agilice los servicios y los reportes .	Desarrollar un sistema para cobro a terceros locales que agilice los servicios y los reportes .
Coordinar actividades administrativas relacionadas con el departamento de informática.	1	Generación de Planificación e informes Semanales.	Informe Semanal enviado a CAF.	52 informes semanales de actividades enviados a CAF.
	2	Generación de informes Mensuales, Trimestrales.	Informes Mensuales y Trimestrales enviados a CAF	12 informes semanales y 4 informes trimestrales enviados a CAF
	3	Coordinación de Comisiones, Vacaciones, Permisos de personal y otros del Personal a cargo.	Cumplimiento de normas internas para la administración de Talento Humano.	Cumplimiento de plan de vacaciones y requerimientos del departamento de Talento Humano.
	4	Generación de informes para Asamblea General.	Base de datos para convocatoria de asamblea generada de acuerdo a los criterios requeridos.	Base de datos para convocatoria de asamblea generada de acuerdo a los criterios requeridos.
	5	Coordinación de Recursos Tecnológicos para actividades solicitadas y avaladas por la Gerencia General.	Participación Activa en Actividades y comisiones asignadas en diferentes eventos de la Cooperativa.	Participación Activa en Actividades y comisiones asignadas en diferentes eventos de la Cooperativa.
	6	Desarrollo de planificación para el año 2014.	Planificación del año 2014	Planificación del año 2014

Fuente: Cooperativa Cobán, Departamento de Informática.

Al observar los planes de ambos departamentos se llega a la conclusión de una definición más específica de los resultados esperados, con metas a

mayor detalle y los medios de verificación necesarios para comprobar la ejecución de las actividades planificadas o la desestimación en caso de darse.

El objetivo general del Departamento de Talento Humano, ha sido modificado basándose principalmente en los lineamientos dictados por el consejo de administración y la gerencia general. Mientras el Departamento de Informática ha considerado estos lineamientos como objetivos específicos para el próximo año, dejando el objetivo general fijo con respecto del año anterior.

En la tabla siguiente se presenta el cronograma Desarrollado por Talento Humano, con la metodología propuesta en el instructivo entregado a los colaboradores.


**Tabla XV. Cronograma del Departamento de Talento Humano (modificado)**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ÁREA O DEPARTAMENTO:	
Periodo:	

**RECURSOS HUMANOS**

01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013



No	Actividades	Periodicidad	Días de realización	Fechas de realización		Meses													
				Inicio	Fin	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic		
1	Diseñar una política de incentivos por productividad para el área administrativa de la Cooperativa.	Unica	Lunes a Sabado	01/01/2013	02/10/2013	X	X												
2	Propuesta de mejora a las condiciones actuales del paquete de beneficios adicionales a la ley que otorga la Cooperativa basada factores motivadores del personal pero en concordancia con el objetivo estrategico de retención del talento humano.	Unica	Lunes a Sabado	15/02/2013	30/04/2013			X	X										
3	Revisar el flujograma de procesos actual de R&S	Unica	Lunes a Sabado	05/01/2013	15/05/2013					X									

Fuente: Cooperativa Cobán, Departamento de Talento Humano.

### 2.2.3.5. Taller de coordinación

Dentro del proceso de planificación la función de coordinación juega un papel fundamental; mientras en el taller anterior se busca coordinar las principales estrategias definidas por los órganos directivos, en el tercer taller se

abordan las estrategias que tienden a mejorar la función de los departamentos y que han sido definidas por los mismos responsables.

Tabla XVI. **Guía metodológica del taller de coordinación**

<b>Cooperativa Cobán, es MiCoope</b>			
<b>Proceso:</b>	Planificación operativa	<b>Fecha:</b>	11/11/2012
<b>Subproceso:</b>	Taller de coordinación		
<b>Responsable:</b>	Gerencia general		
<b>Dirigido a:</b>	Gerentes de área y jefes de mandos medios		
<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿QUIÉN?</b>	
Cronograma general	Presentación del calendario de actividades institucionales.	Gerente general	
	Revisión de fechas de evaluación y planificación operativa.	Gerente general / jefes y gerentes.	
	Programación de actividades coordinadas.	Jefes y gerentes	
<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿QUIÉN?</b>	
Asignación de Metas	Asignación de metas del Departamento de Mercadeo.	Jefe de Mercadeo / gerente de Negocios	
	Asignación de metas del Departamento de Créditos.	Jefe de Créditos / gerente de Negocios	
	Asignación de metas por agencias.	Jefes de agencia / gerente de Negocios	
Coordinación de actividades de mercadeo	Presentación de promociones y otras actividades de mercadeo.	Jefe de Mercadeo / jefes de agencia	
Coordinación de proyectos de informática	Presentación de proyectos tecnológicos.	Jefe de Informática / jefes de agencia	
Coordinación de contrataciones y creación de plazas nuevas	Presentación de las contrataciones a realizar.	Jefe de Talento Humano / jefes y gerentes	
Consolidación de planes operativos	Entrega en físico y digital de los planes operativos a la Gerencia para la publicación.	Gerente general / jefes y gerentes	
Consolidación del presupuesto	Revisión y ajuste de gastos para el cumplimiento de indicadores financieros.	Gerente general / gerente Administrativo-Financiero	

Fuente: elaboración propia.

La consolidación de los planes operativos y presupuestos puede realizarse fuera del taller es decir en posteriores días de trabajo en la Cooperativa. Esto se debe a que los ajustes necesarios pueden requerir cambios que cada jefe y gerente deberá realizar a los planes que ya ha presentado.

Existen diversas maneras de valorar la elaboración de un plan operativo y calificar la coordinación existente entre unidades o departamentos tras el desarrollo de esta. De la misma manera en que se valoró el uso de formatos y tiempos de entregas se definieron algunos aspectos mínimos al revisar los planes elaborados por los colaboradores, los cuales se muestran a continuación:

- Actividades institucionales: actividades de aniversario, participación en la asamblea general y en la reunión general de personal.
- Planificación y evaluación: elaboración del POA 2014, evaluaciones mensuales, planificaciones semanales.
- Mejora de procesos internos: planteamiento de por lo menos un proceso interno a mejorar en el 2013.
- Procesos clave: atención al asociado, procesos de auditoría, cumplimiento con normativas antievasión, automatización de procesos, mercadeo de los proyectos sociales, evaluación del desempeño.

Luego se revisa que el plan formulado cumple a cabalidad con los aspectos mínimos o si requiere alguna modificación por parte de algún

departamento. A continuación se muestran los aspectos revisados elaborados en el presente EPS.

Tabla XVII. **Revisión del plan operativo anual**

<b>Punto evaluado</b>	<b>Unidades involucradas</b>	<b>Incluye</b>	<b>No incluye</b>
<i>Actividades institucionales</i>			
Actividades de aniversario	Todas las unidades	13	0
Reunión general de personal	Todas las unidades	5	8
Asamblea general	Todas las unidades	5	8
<i>Planificación y evaluación</i>			
Elaboración del POA 2014	Todas las unidades	13	0
Evaluaciones periódicas	Todas las unidades	12	1
Planes semanales	Todas las unidades	9	4
<i>Mejora de procesos internos</i>			
Mejora de procesos	Todas las unidades	13	0
<i>Procesos clave</i>			
Atención al asociado	Gerencia de Negocios, Mercadeo, Agencias, Talento Humano	5	2
Procesos de auditoría	Auditoría Interna, Agencias, Créditos, Contabilidad	4	2
<b>Punto evaluado</b>	<b>Unidades involucradas</b>	<b>Incluye</b>	<b>No incluye</b>
Cumplimiento de la ley de lavado de dinero	Of. de Cumplimiento y Agencias	2	2
Automatización de procesos	Informática, Agencias, Créditos.	1	5
Mercadeo de proyectos sociales	Proyectos Sociales, Mercadeo y Agencias	1	4
Evaluación de desempeño	Talento Humano, Gerencia de Negocios, CAF, Agencias, Créditos	7	0

Fuente: elaboración propia.



#### **2.2.3.6. Aprobación de los planes operativos**

Una vez elaborados los planes operativos, el Gerente General debe consolidarlos en un solo documento que, previo a la impresión y aplicación, deben ser revisados y aprobados por el Consejo de Administración. La presentación de planes operativos se realizará en las instalaciones de la Cooperativa, en día de sesión que el Consejo y el gerente general consideren prudente; pero se sugiere que dicha revisión se realice a más tardar el primer lunes de diciembre, para contar con algún tiempo antes del fin de año para las correcciones que puedan surgir.


Tras la aprobación del plan operativo se autorizará la impresión por parte del gerente general del documento consolidado, junto con los resultados actualizados al día 30 de diciembre. Toda esta información será presentada a la Asamblea General de asociados que se realiza por ley antes de finalizar el mes de marzo.

#### **2.2.4. Encuesta de conformidad**

Al concluir el proceso de planificación se realizó una nueva encuesta dirigida a los participantes del proceso, con el objetivo de conocer si el trabajo desarrollado en los talleres por la gerencia general y dentro del marco del EPS cumple con las expectativas de los colaboradores y ayuda a planificar adecuadamente las actividades más importantes para el próximo período.

La boleta diseñada se presenta a continuación:

Figura 27. **Boleta de la encuesta de conformidad**



**Encuesta de conformidad**

**Buenos días**

Para evaluar y mejorar el proceso de **Planificación Operativa**, se le solicita responder los siguientes cuestionamientos rellenando la casilla que considere más adecuada.

**1** ¿Cree que el **proceso de planificación** ha mejorado respecto del año pasado?

Ha mejorado   
 Fue igual   
 Ha empeorado   
 Ns/Nr

**2** ¿Qué opinión le merecen los **talleres de planificación**?

Ayudan al proceso   
 Podrían mejorar   
 Se omitieron aspectos clave   
 Ns/Nr

¿Cuáles?

**3** Acerca del **Instructivo de Planificación...**

Ilustra lo que se debe hacer   
 Podría mejorarse   
 Omite aspectos clave   
 Ns/Nr

¿Cuáles?

**4** ¿Qué piensa acerca del **tiempo** dado para las actividades?

Fue suficiente   
 Fue demasiado largo   
 Fue muy corto   
 Ns/Nr

**5** ¿Cómo cree que podemos **mejorar** el proceso de planificación del próximo año?

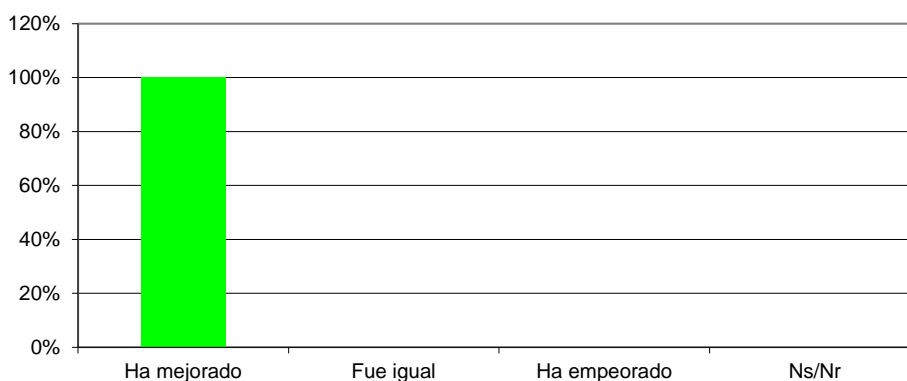
Fuente: elaboración propia.

### 2.2.4.1. Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta se presentan en los siguientes gráficos de barras. Así como las observaciones realizadas por los colaboradores.

Figura 28. **Percepción general de la planificación**

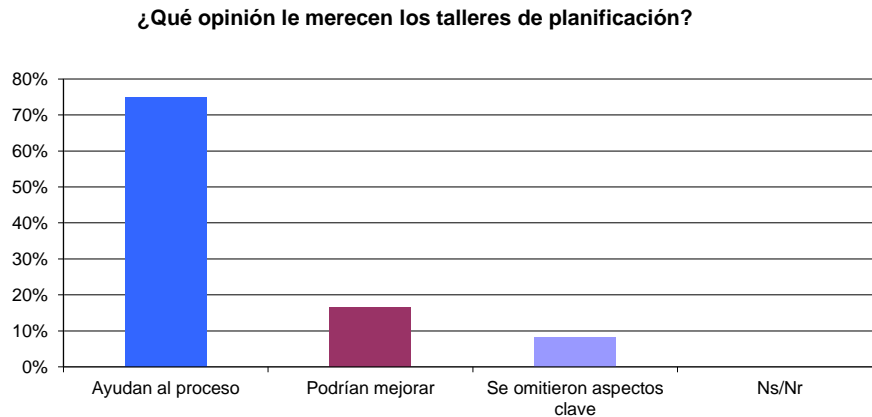
¿Cree que el proceso de planificación ha mejorado respecto del año pasado?



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la encuesta revelan que el 100 % de los participantes responden afirmativamente a que el proceso de planificación ha mejorado respecto del ejercicio del año anterior.

Figura 29. **Desarrollo de los talleres de planificación**



Fuente: elaboración propia.

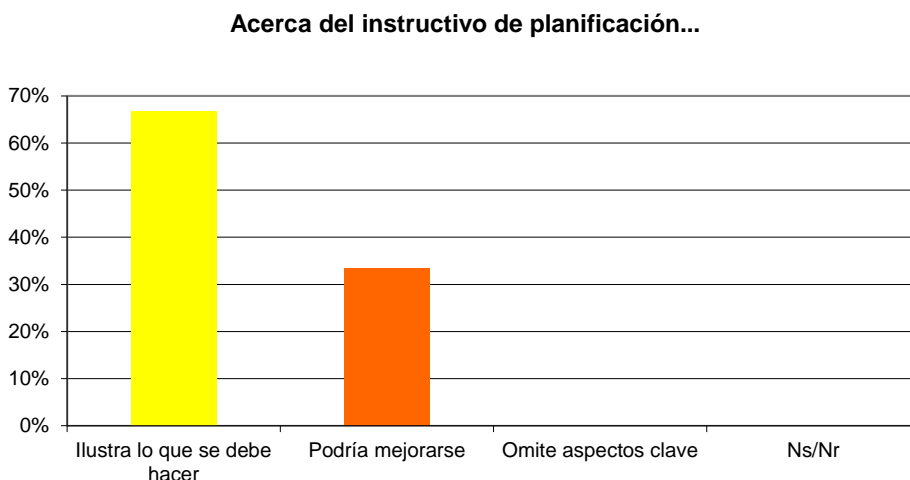
El gráfico revela que el 75 % de los encuestados, afirma que el desarrollo de los talleres de planificación fue satisfactorio. El 15 % restante opina que aún se puede mejorar atendiendo entre otras, a las siguientes recomendaciones:

- Incluir actividades prácticas, donde se ejemplifique la construcción de indicadores y establecimiento de metas para evitar confusiones posteriores en el proceso. El enfoque teórico de la planificación puede complementarse con actividades prácticas para agilizar y dinamizar el proceso.
- Entregar las instrucciones con más anticipación para orientar debidamente a los participantes es necesario entregar las instrucciones a seguir y observar en los talleres.
- Llenar los formatos durante los mismos talleres: es importante incluir en la agenda de los talleres, un tiempo considerable para que los participantes procedan a llenar los formatos de plan operativo, conforme se avanza con

el proceso de esta manera, solamente requerirán coordinar las actividades que requieren apoyo de otros departamentos y unidades.

- Involucrar a las gerencias Administrativa y de Negocios en el proceso: con el fin de mejorar la coordinación entre ambas unidades y departamentos respectivos; es necesario que los gerentes Administrativo-Financiero y de la Unidad de Negocios, participen activamente en el desarrollo de los talleres del próximo año, atendiendo las instrucciones que la gerencia general hace con respecto a la ejecución del plan estratégico.

Figura 30. **Uso del instructivo de planificación**



Fuente: elaboración propia.

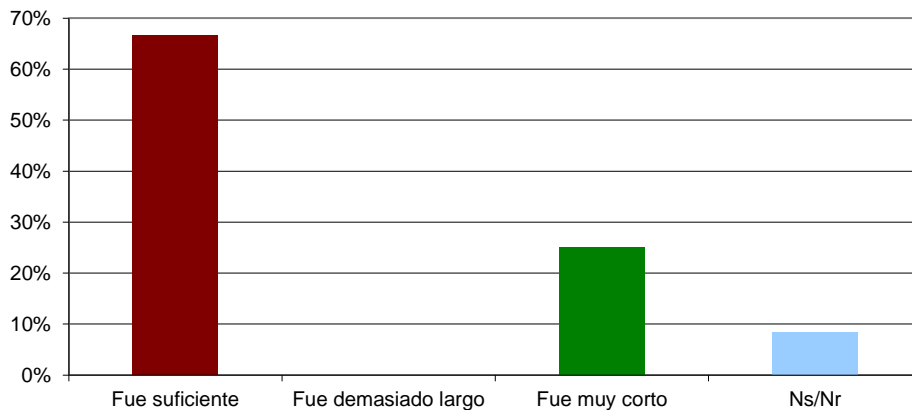
El 67 % de los encuestados considera que el instructivo de trabajo ilustra lo que se debe hacer, mientras el 23 % restante opina que se puede mejorar realizando cambios como lo siguientes:

- Contextualizar con ejemplos de la Cooperativa, para que sea más comprensible y aplicable a las necesidades de cada departamento.

- Mejores ejemplos de indicadores, incluyendo una meta específica para evitar la confusión entre metas e indicadores.
- Ilustrar el llenado de formatos, para que la lectura resulte más efectiva.
- Simplificar los términos para que la comprensión sea aún mejor.

Figura 31. **Tiempo asignado a las actividades**

¿Qué piensa sobre el tiempo asignado para las actividades?



Fuente: elaboración propia.

Los participantes consideran que el tiempo asignado para el desarrollo de las actividades fue suficiente, aunque el 25 % opina que ha sido muy corto y recomiendan ampliar el tiempo para desarrollar las actividades del próximo año.

Las oportunidades de mejora, sugeridas por los colaboradores en el último cuestionamiento se listan a continuación:

- Promover el trabajo en equipo, para que la planificación sea en conjunto y produzca mejores resultados durante el próximo año.

- Fortalecer el proceso de establecimiento de metas, validando las mismas con estudios de mercado que sustenten la planificación realizada en los talleres.
- Incluir la mejora de procesos y la búsqueda de la eficiencia como parte integral de los planes operativos.
- Cumplir con los tiempos de entrega del proceso de planificación.
- Fortalecer la planificación financiera; para contar con datos de la posibilidad de asignación de recursos antes de comenzar con las actividades de elaboración de POA's.
- Definir las estrategias de crecimiento en conjunto, mediante el aporte de más datos necesarios para el desarrollo de los talleres.
- Mejorar la coordinación entre unidades y departamentos, con el fin de que las actividades de la unidad de administración, sirvan para apoyar de mejor manera a las actividades de la unidad de negocios.
- Enfocarse en procesos clave, mejorar los procesos de la Cooperativa que conllevan más tiempo y consumen más recursos.
- Definir claramente las vías de información; para manejarla de una manera efectiva y se especifique claramente de qué manera debe fluir y qué resultados se esperan de cada participante.

### **2.2.5. Consideraciones generales de planificación y evaluación**

A continuación se presenta el instructivo de planificación y evaluación desarrollado como parte del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), mismo que contiene los lineamientos fundamentales de la metodología de planificación operativa, planificación semanal y evaluaciones mensuales y semestrales.

El instructivo está dirigido a los jefes de agencia, mandos medios y gerentes de ambas unidades. La duración de cada versión será de un año natural a partir de la impresión en el mes de octubre del 2012. Las modificaciones podrán ser sugeridas por cualquier colaborador de la empresa y avaladas por la gerencia general previas al ejercicio de planificación del próximo período.



Figura 32. **Consideraciones generales de planificación y evaluación**

# CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN



**Versión 1.0**


**Año 2012**

© Este documento es propiedad de la **Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Cobán, R. L. – CACIC-** y es exclusivamente para uso interno. La reproducción parcial o total debe ser autorizada por la Gerencia de la Cooperativa


Continuación de la figura 32.




Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<b>EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA</b>		
<p>La planificación operativa anual consiste en la formulación de estrategias y actividades, la fijación de resultados, la designación de los liderazgos y unidades de apoyo y la asignación de los recursos necesarios para realizar todos los procesos de la Cooperativa.</p>		
<p>Cada departamento es responsable de elaborar un plan operativo anual, dirigiendo las acciones al cumplimiento de los objetivos estratégicos generales de la Cooperativa y para ello, deberá basarse en las acciones del último año, evaluando los resultados y proyectando las metas de rendimiento esperadas para el siguiente período. Este instructivo está dirigido a los gerentes, a los jefes de mandos medios y jefes de las agencias que participarán en el proceso de planificación operativa.</p>		
<p>El plan operativo de la Cooperativa es la unificación y consolidación de los resultados administrativos, operativos y financieros esperados por cada unidad, departamento y agencia de manera individual.</p>		

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<b>PRIMERA PARTE</b> <b>ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)</b>		
<p>Para elaborar el plan operativo anual se hará uso de los <b>formatos POA.001 y POA.001a</b> que pueden consultarse al final de este instructivo. En las siguientes páginas se esboza una guía para utilizar estos formatos, la cual se utilizará en el desarrollo de los talleres de planificación.</p>		
<b>➤ FORMULANDO LAS ESTRATEGIAS</b>		
<p>El primer paso para la planeación operativa es la formulación de las estrategias del departamento. Una estrategia es un curso general de acción, conjunto de actividades o un lineamiento de trabajo que orientará los esfuerzos de una unidad hacia el cumplimiento de los objetivos vigentes.</p>		
<p>Existen diferentes tipos de estrategias, estas pueden ser de carácter global, tal como el crecimiento esperado de la Cooperativa para el año siguiente o la expansión geográfica, mediante la apertura de nuevas agencias. También puede ser específica y estar centrada en resolver una carencia o problema de las unidades, como mejorar la atención al asociado en las agencias. Una estrategia puede ser un proyecto nuevo, el seguimiento a los programas existentes y en general, cualquier planteamiento que lleve a desarrollar una o varias acciones para el próximo año.</p>		

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
---	--	-------------------------

Para formular las estrategias del departamento se debe responder a la siguiente pregunta:

**¿Qué se debe hacer el próximo año?**

Existen varias formas de responder esta pregunta y por ello se sugiere a continuación una guía de pasos simples para hacerlo.


- **Involucrar a los interesados**

Se sugiere que la elaboración del POA 2013, sea participativa e incluyente. Esto quiere decir que al plantear el trabajo para el próximo año, lo mejor es compartirlo desde un inicio con los demás miembros del departamento, para conocer las percepciones que cada colaborador tiene de las actividades y procesos desarrollados.


- **Evaluación al 30 de septiembre**

Los distintos planes y programas de la Cooperativa se evalúan al finalizar el tercer trimestre del año. Estos resultados se presentarán a la Gerencia General, al Consejo de Administración y a los demás colaboradores para conocer de manera global los resultados de todas las unidades.


Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i>	Versión 1.0														
CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN		Año 2012														
<p>Para evaluar los resultados debe contar como mínimo con la siguiente información:</p>																
<table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Información necesaria para la evaluación</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>Plan operativo anual del año 2012</td></tr><tr><td>2</td><td>Cronograma de actividades correspondientes</td></tr><tr><td>3</td><td>Cuadro de control de presupuesto</td></tr><tr><td>4</td><td>Estadísticas históricas de los principales indicadores a lo largo de los meses evaluados (enero - septiembre 2013)</td></tr><tr><td>5</td><td>Informes de evaluación de actividades mensuales del año</td></tr><tr><td>6</td><td>Presentación con diapositivas</td></tr></tbody></table>			Información necesaria para la evaluación		1	Plan operativo anual del año 2012	2	Cronograma de actividades correspondientes	3	Cuadro de control de presupuesto	4	Estadísticas históricas de los principales indicadores a lo largo de los meses evaluados (enero - septiembre 2013)	5	Informes de evaluación de actividades mensuales del año	6	Presentación con diapositivas
Información necesaria para la evaluación																
1	Plan operativo anual del año 2012															
2	Cronograma de actividades correspondientes															
3	Cuadro de control de presupuesto															
4	Estadísticas históricas de los principales indicadores a lo largo de los meses evaluados (enero - septiembre 2013)															
5	Informes de evaluación de actividades mensuales del año															
6	Presentación con diapositivas															
<p>Con base en las evaluaciones, pueden tomarse las primeras decisiones respecto de la mejora a implementar para el próximo año.</p>																
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Lineamientos generales</b></li></ul>																
<p>Es muy probable que la Cooperativa haya implementado planes, programas o políticas que afecten o involucren directamente a cada departamento y que requieran desarrollar acciones en el corto plazo.</p>																
<p>La gerencia general y el consejo de administración, darán a conocer los puntos más importantes para la elaboración de los planes operativos anuales, después de conocer la evaluación de cada una de las unidades. A continuación se presentan como ejemplos, algunas de las directrices más</p>																

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> <b>CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y          EVALUACIÓN</b>	Versión 1.0 Año 2012
<p>importantes que podrán presentar los miembros del Consejo y la Gerencia General.</p>		
<p><b>Ejemplo</b></p>		
Perspectivas financieras	Crecimiento del número de asociados	
	Crecimiento de los activos de la empresa	
	Reducción de gastos	
Mejora de procesos	Expansión geográfica	
	Programa de atención al cliente	
Desarrollo del talento humano	Programas de capacitación	
	Cultura de servicio	
Proyección social	Participación en eventos culturales	
	Nuevos proyectos sociales	
Modernización tecnológica	Servicios en línea a través de la página web	
	Compra de nuevos equipos para las agencias	
<p>• <b>Diagnóstico del departamento</b></p>		
<p>Al iniciar el proceso de planificación, cada departamento realizará un diagnóstico que muestre los factores internos y externos que afectaron los resultados del año en curso y que pueden afectar el desempeño en el año próximo.</p>		

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> <b>CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	Versión 1.0 Año 2012
---	--	-------------------------

---

A partir de los resultados de evaluación, cada unidad elaborará una Matriz FODA con la cual determinará las estrategias para mejorar el desempeño del departamento. En estas, planteará las mejoras a la función en términos de métodos de trabajo, proyectos nuevos, elaboración de documentos técnicos, capacitación del personal a cargo, entre otras.

De la misma forma en que el consejo de administración y la gerencia general, definen el rumbo de la Cooperativa, cada gerente, jefe de agencia y jefe de mandos medios es responsable de formular la dirección de la unidad que tiene a cargo.

- **DISEÑANDO LAS ACTIVIDADES**


Una estrategia es un conjunto de actividades lógicas y ordenadas, que permiten alcanzar un objetivo en el mediano y largo plazo. Para nombrar una estrategia, pueden emplearse tantas palabras como se guste; pero es más importante organizar las actividades, coordinarlas, ejecutarlas en el período establecido y evaluar los resultados obtenidos de estas.

En el presente paso de la elaboración del Plan Operativo se busca responder la siguiente pregunta:

**¿Cómo deben ejecutarse las estrategias?**



Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i>	Versión 1.0
CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN		Año 2012

---

- Mejorar los procedimientos**

Una de las principales tareas en cada departamento es mejorar los métodos y procedimientos existentes. De acuerdo con el diagnóstico realizado, cada gerente habrá encontrado las debilidades a corregir o fortalezas a aprovechar en el próximo año.


Cada departamento evaluará los cambios a implementar en los procedimientos existentes. Además se incluirá la documentación requerida y la coordinación con otras unidades, en caso de verse afectadas por dichos cambios.

- Priorizar las actividades**

Para organizar las actividades cada departamento utilizará los lineamientos entregados por el Consejo de Administración y la Gerencia General.

En este punto, aunque no se incluyan fechas es importante resaltar aquellas actividades que se realizarán en el corto y mediano plazo; esta clasificación ayudará posteriormente en la elaboración del cronograma. Se sugiere realizar un esquema como el siguiente, para priorizar las actividades que definan estrategias.

Continuación de la figura 32.


	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<b>Actividades importantes</b> Su realización afecta el desempeño de la Cooperativa.	<b>Actividades urgentes</b> Debe mostrar resultados en los primeros meses del año.	
<b>Actividades que requieren coordinación</b> Para efectuarlas debe buscarse el apoyo de otros colaboradores.	<b>Actividades que requieren evaluación y análisis</b> Antes de desarrollarlas, es necesario recopilar información que aún no se posee o la aprobación por parte de la gerencia o consejo de administración.	

- **Ordenar los pasos**

Una vez priorizadas las actividades pueden ordenarse dentro de la estrategia que busca definirse en el formato del plan operativo anual **POA.001**, en el caso de requerir coordinación y/o análisis previo se sugiere evitar incluir las actividades posteriores en el formato; esto con el fin de evitar la aparición de supuestos en el plan operativo del próximo año.
- **Previsiones de mercadeo y capacitación**

Las unidades operativas realizarán varias actividades relacionadas con el mercadeo de los productos y servicios de la Cooperativa, por esta razón debe incluirse la promoción o publicidad necesarias para dichas acciones. El Departamento de **Mercadeo** consolidará luego estas actividades en el POA.

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> <b>CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	Versión 1.0 Año 2012
---	--	-------------------------

---

De la misma forma es posible que cada unidad requiera de capacitación específica para realizar una actividad, desarrollar un nuevo proyecto o simplemente, para mejorar los indicadores de desempeño. El **Departamento de Talento Humano** consolidará estas actividades en el POA.

- **VISUALIZANDO LOS RESULTADOS**

Ahora que se conocen las actividades específicas que cada unidad se debe plantear la forma para medir de manera numérica el cumplimiento de las actividades durante las evaluaciones mensuales y trimestrales.

La manera de medir un resultado recibe el nombre indicador y se refiere a una expresión clara y formal del resultado que se espera lograr, así que la pregunta a realizar es:


**¿Cuánto se espera lograr?**

Y esta pregunta se resuelve con dos preguntas auxiliares:

**¿Qué debe medirse?**      y      **¿Cómo debe hacerse la medición?**

Un indicador debe reunir las siguientes características:

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
---	--	-------------------------

---

- **Indicadores realizables**

Un departamento no puede plantearse resultados que dependan de factores externos, más allá del control o que simplemente no puedan realizarse. A continuación se muestra un ejemplo para el **Departamento de Talento Humano**.

**Correcto**


**Resultado: “Sesiones de capacitación sobre trabajo en equipo”.**

**Incorrecto**

**Resultado: “Incrementar el trabajo en equipo en la empresa”.**

El **Departamento de Talento Humano**, puede realizar las sesiones de capacitación sobre el tema de trabajo en equipo y medir, en posteriores evaluaciones de clima laboral, si estas surtieron el efecto deseado en los colaboradores que las recibieron. Sin embargo, no puede hacer que el trabajo en equipo se incremente porque esto no es algo que dependa directamente de las capacitaciones que se imparten.

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
---	--	-------------------------

---

- **Indicadores verificables**

Esto quiere decir que debe existir una forma de verificar objetivamente que se ha cumplido con la meta y que el resultado es satisfactorio. El siguiente ejemplo proviene del **Departamento de Créditos**.

**Correcto**

**Resultado: “Reducción del índice de morosidad”**

**Incorrecto**

**Resultado: “Mejorar la calidad de los créditos”**

La meta del **Departamento de Créditos** no puede plantearse como *Mejorar la calidad de los créditos* porque este indicador es muy general y no puede verificarse de una manera objetiva. Por el contrario, si se mide el Índice de morosidad de créditos y se compara con el de morosidad de la cartera al final del año para verificar si la meta fue o no fue alcanzada.

Continuación de la figura 32.



Cooperativa Cobán, es *MiCoope*

Versión 1.0

CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y  
EVALUACIÓN

Año 2012

- **Resultado medible en tiempo y cantidad (o calidad).**

Los indicadores deben estar especificados en tiempo y cantidad, para poderlos medir apropiadamente. Si un departamento no puede ubicar estos detalles de una manera sencilla, debe consultar los objetivos del plan estratégico y proyectar los resultados anuales con base en estos. El siguiente ejemplo ha sido tomado del **Departamento de Mercadeo**.

**Correcto**


**Resultado: “Crecimiento de asociados rurales en los meses de enero a marzo”.**

**Incorrecto**


**Resultado: “Aumentar la cantidad de asociados”.**

Si el **Departamento de Mercadeo** planifica medir crecimiento de asociados rurales en los meses de enero a marzo, sabrá exactamente cómo y cuándo debe medir los resultados. Si en cambio solamente proyecta aumentar la cantidad de asociados, no se especifica cuántos asociados más habrá, ni se sabrá en cuánto tiempo y por lo tanto, este departamento no podrá evaluar desempeño al finalizar el mes de marzo.

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tipos de indicadores</b></li></ul>		
<p>Cabe mencionar que los indicadores que se utilizarán en la planificación, pueden ser de distintos tipos, a continuación se distinguen los principales:</p>		
<p><b>Cuantitativo:</b> Que hace referencia a un valor o cantidad que se proyecta como un resultado satisfactorio. Por ejemplo, el jefe de una agencia planifica aumentar en 2,000 el número de cuentas de depósito de ahorros.</p>		
<p><b>Cualitativo:</b> Que hace referencia a la calidad deseada de un bien o activo. La mejor forma de medir esta calidad es mediante un porcentaje. Por ejemplo, el gerente financiero propone aumentar la liquidez de la Cooperativa en un 10 %.</p>		
<p>También pueden entenderse como resultados cualitativos, aquellos en los que se mide la finalización de una tarea. Como ejemplo se puede citar la implementación de una nueva unidad, el indicador de logro es la unidad funcionando en una fecha determinada.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Metas</b></li></ul>		
<p>La meta es el valor esperado de los indicadores planteados. El indicador es únicamente la manera de medir el resultado, la meta es el resultado que se buscará a lo largo del año, a través del cumplimiento de las tareas definidas.</p>		

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i>	Versión 1.0
CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN		Año 2012

Plantear una meta, permite posteriormente comparar el **valor obtenido** de un indicador con el **valor deseado**. Siguiendo los ejemplos anteriores es posible establecer algunas metas que ilustren el ejemplo.

Departamento	Indicador	Meta
Talento humano	Sesiones de capacitación sobre trabajo en equipo	1 sesión mensual
Créditos	Reducción del índice de morosidad	< 2% de morosidad al finalizar el año
Mercadeo	Crecimiento de asociados rurales en los meses de enero a marzo	> 500 nuevos asociados del área rural


- **Recopilando información**

Después de establecer claramente los resultados deseados es momento de definir la mejor manera de recopilar la información para presentarla, analizarla y documentarla.

Cada departamento puede definir las herramientas y métodos que más se adecuen a las actividades planificadas. Pero de manera general puede seguirse la siguiente guía:




Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<p><b>¿Qué datos se necesitan para evaluar los resultados?</b> R./ Los indicadores planteados en el POA e información adicional para el análisis.</p> <p><b>¿Cómo recopilar los datos?</b> R./ Mediante los registros del sistema informático, a través de visitas de campo, encuestas, etc.</p> <p><b>¿Cuándo se necesita la información?</b> R./ Cada mes, trimestre, semestre. En una fecha específica; en el corto, mediano o largo plazo.</p> <p><b>¿Con qué se comparan los resultados?</b> R./ Con las metas planteadas, resultados pasados, resultados de otras Cooperativas, etc.</p> <p><b>¿Cómo se documentan los resultados?</b> R./ A través de Informes, archivos físicos y electrónicos y demás medios de verificación</p> <p><b>¿Quiénes recopilan y quién analiza la información?</b> R./ Los encargados de recopilar la información pueden ser los propios jefes, gerentes o el personal a su cargo y debe presentarla a su jefe inmediato para realizar la evolución.</p> <p><b>¿Cómo se utiliza la información?</b> R./ La información es utilizada por los gerentes y consejo de administración para tomar decisiones relevantes respecto de los procesos de la Cooperativa.</p>		

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<p>Algunos <b>medios de verificación</b> para distintas actividades son los siguientes:</p>		
Informes Facturas Cartas Memorandos Actas Fotografías	Videos Otros documentos escritos Material electrónico Bases de datos Registros contables	

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i>	Versión 1.0
CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN		Año 2012

➤ **LIDERAZGO Y APOYO**

Hasta este punto se ha determinado las estrategias y actividades a desarrollar; así como los resultados que se esperan y la forma de medirlos. Sin embargo, el factor principal para desarrollo de toda la planificación y para el crecimiento general de la empresa es el talento humano.


A continuación se designará a los responsables de realizar cada una de las actividades y a las unidades de apoyo necesarias para alcanzar los resultados planificados. Entonces la pregunta a responder en esta fase de la planificación es:

- **Actividades internas**


A menudo es más fácil programar las actividades o procesos que se conocen bien, por ello es aconsejable identificar cuáles de las acciones planeadas son realizadas por los colaboradores del departamento.

Como se mencionó al inicio es conveniente que los interesados se involucren en el proceso de planeación, para que ayuden a determinar la participación en el desarrollo de las actividades anuales.


Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Actividades conjuntas</b></li></ul>		
<p>En este punto se coordinarán aquellas actividades que se realizarán con la ayuda de los demás departamentos de la Cooperativa, para que colaboren con materiales, insumos o en el desarrollo de una actividad. Mientras dure el proceso de planificación, debe notificarse a los responsables para que verifiquen que estas actividades, también han sido incluidas en el POA.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Actividades generales</b></li></ul>		
<p>El siguiente aspecto a considerar son las actividades de interés general para todos los colaboradores de la Cooperativa. El departamento responsable de organizar la actividad, debe notificar a todos los demás para que incluyan la participación en los respectivos planes operativos.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Actividades externas</b></li></ul>		
<p>Para finalizar se pueden planificar la actividades que se desarrollen o que dependan de personas o factores externos a la Cooperativa. En este punto, pueden figurar la contratación de servicios, viajes, giras, participaciones en eventos, etc.</p>		


Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<p>➤ <b>CRONOGRAMA</b></p>		
<p>El siguiente punto del Plan Operativo Anual de la Cooperativa es la elaboración del cronograma de trabajo. Esta herramienta permite a que cada departamento distribuya las principales actividades durante el año de trabajo, para lograr los resultados de una manera sostenida, ordenada y realista. El cronograma se llena en el <b>formato POA.001a</b> y responde a una última pregunta</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Fechas importantes</b></li></ul>		
<p>El primer paso consiste en identificar las actividades que deben realizarse en fechas determinadas del calendario y que no pueden adelantarse ni posponerse. En este punto incluya las asambleas, aniversario y la participación del departamento en otras actividades generales.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Actividades periódicas</b></li></ul>		
<p>Posteriormente se identifican las actividades a desarrollar en períodos semanales, quincenales, mensuales o en cualquier otro período mayor. Se incluyen las reuniones de personal de agencia y de seguimiento que realice en el departamento, puede indicar también los días que considere adecuados para realizarla.</p>		


Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
Como ejemplo puede incluir las siguientes actividades:		
Actividad	Periodicidad	Días de Realización
Reuniones del Comité Técnico de Crédito	Semanal	Viernes
Reuniones de personal	Semanal	Lunes
Reuniones con el jefe de agencia	Quincenal	Sábado
Reuniones del comité gerencial	Semanal	Viernes
Evaluación de los planes operativos	Mensual	Primeros 10 días del mes
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Requerimientos de personal</b></li></ul>		
En el cronograma de trabajo se deben incluir los períodos en los que no se contará con todo el personal del departamento por motivo de vacaciones o licencias. Este punto puede influir en la obtención de resultados y por ello es importante planificarlo.		

Continuación de la figura 32.


	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<p>➤ <b>PRESUPUESTOS</b></p>		
<p>En el presente proceso de planificación se han determinado el uso de dos recursos importantes Cooperativa: el <b>talento humano</b> y el <b>tiempo de trabajo</b>. El siguiente paso es verificar que el <b>recurso financiero</b>, sea debidamente aprovechado a lo largo del año.</p>		
<p>La elaboración del presupuesto es responsabilidad del Gerente Administrativo-Financiero, quien establecerá los límites presupuestarios de acuerdo a la evaluación del año en curso. Los requerimientos técnicos para la planificación y evaluación financiera se estandarizarán en un proceso posterior.</p>		
<p>En el formato de planificación operativa, no se espera que se contabilice todo el presupuesto del departamento. El uso es únicamente para hacer referencia a las actividades específicas que requieren de algún desembolso por parte de la Cooperativa, tales como promociones, celebraciones, reuniones, etc.</p>		

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<b>SEGUNDA PARTE</b> <b>PLANIFICACIÓN SEMANAL</b>		
<p>La realización de metas, depende de muchos factores que no podían preverse al inicio del año. Por esto han decidido complementar la tarea, formulando planes de corto plazo para no desviarse demasiado de las metas originales.</p>		
<p>La ejecución de un plan operativo, anual está siempre sujeta a los cambios que se deben realizar conforme se desarrollan las actividades. Esta situación se puede verificar tanto en las unidades operativas como las agencias y el departamento de créditos, así como en las unidades administrativas, de apoyo, de logística, mandos medios y puestos gerenciales.</p>		
<p>La planificación a intervalos cortos, permite mejorar la coordinación y comunicación entre las distintas unidades, orientar a todos los colaboradores hacia una meta común y aprovechar las oportunidades de mejora de una manera más rápida y efectiva. Reducir en cierta medida los atrasos en un proceso y corregir los problemas, sin dejar que estos acumulen efectos negativos que se manifiesten a largo plazo. Para realizar los planes semanales se utiliza el <b>formato ADM.024</b>, incluido al final de este instructivo. A continuación se esboza una guía que servirá de criterio a los gerentes y jefes de mandos medios para elaborar los planes de corto plazo.</p>		



Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
---	--	-------------------------

---

➤ **REUNIONES DE PLANIFICACIÓN**

A continuación se presenta un modelo esencial para dar seguimiento a las actividades contenidas en el POA y realizadas por cada unidad a lo largo del año.


- **Reuniones periódicas**

Existen varias formas para coordinar las planificaciones de distintas unidades de trabajo; pero una de las más efectivas es realizar sesiones semanales para planificar el trabajo de manera conjunta. Para esas reuniones cada colaborador llevará a las reuniones, como mínimo el siguiente material:


Planificación y evaluación de la semana anterior  
Agenda  
Cuaderno para tomar notas

Actualmente la Cooperativa mantiene un modelo de planificaciones semanales entregadas a los gerentes de área y al gerente general. De manera estándar se prevé que las reuniones de trabajo puedan celebrarse bajo el siguiente esquema:

Continuación de la figura 32.

	<p>Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i></p> <p>CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN</p>	<p>Versión 1.0</p> <p>Año 2012</p>
<p>Los días viernes, el gerente general se reunirá con los gerentes de negocios, el gerente administrativo financiero; el auditor y el oficial de cumplimiento (cuando se considere pertinente), para tratar los lineamientos generales de trabajo de todas las unidades.</p> <p>Los días sábado, los gerentes de área se reunirán con los jefes de mandos medios que estén a cargo: jefes de agencia, jefe de Mercadeo, jefe de Créditos y Cobros, jefe de Talento Humano, Contabilidad e Informática; para determinar las acciones principales de cada unidad, identificar problemas y buscar oportunidades de mejora.</p> <p>Los días lunes a primera hora, los jefes de mandos medios se reunirán con el personal operativo para realizar la planificación de la semana, dar instrucciones específicas de trabajo y desarrollar las actividades inmediatas para resolver problemas del servicio.</p> <p>El modelo de sesiones puede adaptarse a las necesidades, cambiarse según la carga de trabajo o la disponibilidad de tiempo de los participantes para obtener mejores resultados.</p>		

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
---	--	-------------------------

---

- **Agenda para las sesiones de trabajo**

Es importante desarrollar una agenda y tratar de seguirla para aprovechar el tiempo, recursos y esfuerzo de los colaboradores. El esquema sugerido está sujeto a modificaciones posteriores.


**Revisión de los resultados de la semana anterior.** En este punto se utilizará el método del semáforo, utilizado actualmente por la Cooperativa. Cada colaborador informará de las actividades que ha finalizado (color verde), las que ha iniciado pero no finalizado (amarillo) y las que aún no comienzan (rojo).

**Oportunidades de mejora.** Posteriormente, los colaboradores presentarán las principales oportunidades de mejora identificadas durante la semana, con base en los resultados satisfactorios o insatisfactorios que produzcan las distintas actividades.


**Planificación de la semana.** El encargado de coordinar la reunión debe proyectar, junto con los colaboradores, los resultados esperados para la semana próxima. Para esto tomará como base los resultados de las evaluaciones anteriores, los resultados a alcanzar por parte de cada unidad a cargo.

**Coordinación de las actividades.** Cada colaborador debe tener claro el papel en el desarrollo de las actividades del plan semanal y destinar tiempo y esfuerzos a dirigir o apoyar para alcanzar los resultados deseados.


Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<p>Cada gerente y jefe, debe verificar que las actividades compartidas figuren en el plan semanal de los interesados.</p>		
<p><b>Conciliación de necesidades y puntos de vista.</b> Antes de finalizar la sesión, el gerente o jefe debe hacer un espacio para escuchar las sugerencias y necesidades.</p>		
<p><b>Recordatorios</b> de las actividades del mes que requieren atención.</p>		
<p>Es importante que permita la participación de todos los colaboradores en las sesiones de trabajo; que opinen y participen activamente en el desarrollo de la unidad. La labor de los gerentes debe ser principalmente, la de conciliar y facilitar la realización de las actividades que ellos ejecutan.</p>		


Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> <b>CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y          EVALUACIÓN</b>	Versión 1.0 Año 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestión a la vista</b></li> </ul>		
<p>Al finalizar las planificaciones, deben publicarse en las carteleras para que estén a la vista de todos y los colaboradores de las demás unidades conozcan las tareas a desarrollar a lo largo de la semana. Las carteleras están distribuidas de la siguiente manera:</p>		
Planta alta	Gerencia General Talento Humano Coordinación Administrativa Financiera Contabilidad Oficial de cumplimiento Mercadeo Informática	
Planta baja	Gerencia de Negocios Auditoría Interna Departamento de Créditos Cobro Jurídico Oficial de Avalúos Seguros Columna	
Agencias	Jefe de agencia Oficiales de Crédito Cuentas nuevas	
<p>Semanalmente se supervisa el contenido de las carteleras, para que no acumulen información muerta (planes anteriores que no tienen validez)</p>		


Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<p>el espacio debe ser utilizado únicamente para ubicar información importante para las distintas unidades de trabajo.</p>		
<p><b>Sugerencias</b></p>		
<p>Con una frecuencia mensual se incluirá en las reuniones de trabajo, un espacio para que emitir opiniones acerca de la dinámica de trabajo, así como para el aporte de ideas que sirvan para mejorar el proceso.</p>		

Continuación de la figura 32.


	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<b>TERCERA PARTE</b> <b>EVALUACIONES MENSUALES Y TRIMESTRALES</b>		
<p>La planificación no puede entenderse como un proceso que finaliza al llenar los formatos del Plan Operativo, porque es un error creer que con la elaboración de planes se garantiza que la Cooperativa alcance las metas al final del año y por ello cada departamento realizará las evaluaciones con cierta periodicidad, para saber si las acciones han producido los resultados esperados o existe alguna oportunidad de mejora respecto de las acciones futuras. De esta manera es posible afirmar que la planeación y evaluación son realmente un ciclo y que no puede existir la una sin la otra.</p>		
<b>➤ EVALUACIÓN MENSUAL</b>		
<p>La evaluación mensual se realiza utilizando el <b>formato EVA.001</b>, mismo que deberá entregarse a la gerencia general dentro de los primeros diez días del mes. La gerencia emitirá un recordatorio dos días hábiles antes de concluir el mes, para que se inicie a recopilar la información a presentar en el informe.</p>		
<p>A continuación se presenta una guía para el llenado del formato, válida para todos los jefes y gerentes de la empresa.</p>		

Continuación de la figura 32.


	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="185 632 675 667">• <b>Referencia de las estrategias</b><p data-bbox="185 741 1323 888">Para no perder de vista las estrategias formuladas en el proceso de planeación debe hacerse referencia de las mismas en el formato de evaluación, así como de los indicadores planteados para medir los resultados.</p></li> <li data-bbox="185 961 506 997">• <b>Logros o avances</b><p data-bbox="185 1071 1323 1270">Es conveniente guardar un registro de las distintas actividades, tanto para la evaluación como para futuras inspecciones. Con los indicadores, metas y medios de verificación definidos en la planificación; se procede a realizar la medición indicando en la columna <b>Logro o Avance</b> los resultados del mes.</p><p data-bbox="185 1291 1323 1438">Si la actividad es continua a lo largo del año o el tiempo de ejecución es mayor de un mes de trabajo, debe indicarse en la columna <b>Acumulado</b>, cuánto se ha logrado hasta la fecha en que presenta el informe.</p></li> <li data-bbox="185 1512 600 1547">• <b>Porcentaje de ejecución</b><p data-bbox="185 1621 1323 1822">En la columna <b>Porcentaje de Ejecución</b>, debe indicarse el porcentaje de cumplimiento de la meta anual establecida en el POA. Esto permite evaluar las brechas a cubrir en los próximos meses para cumplir con los resultados que ha planificado.</p></li></ul>		




Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="298 632 792 667">• <b>Interpretación de los resultados</b><p data-bbox="298 737 1438 919">Después de llenar el formato con los resultados de las distintas actividades se redactará una breve interpretación de los mismos para explicar las causas o motivos que impidieron llegar a la meta esperada, atrasos o imprevistos que no fueron contemplados al momento de realizar la planificación.</p><p data-bbox="298 989 1438 1171">Es importante distinguir entre las causas asignables a cada departamento, las cuales son responsabilidad directa o de otros colaboradores y las causas no asignables, que ocurren por la incidencia de factores externos que están más allá del rango de acción.</p></li><li data-bbox="298 1241 703 1276">• <b>Oportunidades de mejora</b><p data-bbox="298 1346 1438 1476">En el resumen ejecutivo deben figurar las oportunidades para mejorar el desempeño en el siguiente mes. Las oportunidades de mejora son el medio por el cual se evidencia el aprendizaje de los colaboradores, jefes de mandos medios y gerentes.</p></li></ul>		


Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Control del presupuesto</b></li></ul>		
<p>Debe especificar el costo de las actividades realizadas para verificar si se mantuvo dentro de los límites presupuestarios fijados a inicio del año. Si no se efectuó ninguna compra o desembolso se obvia este apartado dentro del resumen.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Referencia de los medios de verificación</b></li></ul>		
<p>La presentación física de los medios de verificación en las evaluaciones no es obligatoria; sin embargo, debe hacerse referencia a ellos en una lista al final del informe y archivarlos para futuras supervisiones.</p>		
<p>➤ <b>EVALUACIÓN TRIMESTRAL</b></p>		
<p>Al finalizar el trimestre se utilizará un modelo especial de evaluación que contenga más información para la toma de decisiones de las gerencias y del Consejo de Administración. Este modelo aparece al final del instructivo en el <b>formato EVA.002</b></p>		
<p>La comparación de resultados de los meses anteriores sirve para evidenciar si existe un crecimiento aceptable en el cumplimiento de metas, si los resultados pueden mantenerse o si están decreciendo.</p>		


Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<p>Junto con el reporte de evaluación se pueden incluir gráficos estadísticos que complementen los datos entregados que ayuden a visualizar de mejor manera los datos obtenidos.</p>		
<p>Adicionalmente, los jefes de agencia deberán presentar el <b>formato EVA.003</b> el cual incluye una evaluación acerca de los puntos sensibles de la gestión de los puntos de servicio.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Talento de los colaboradores</b></li></ul>		
<p>Se inicia por evaluar los resultados alcanzados por los colaboradores durante el trimestre. En la <b>Hoja 1</b> se incluye el espacio para la presentación de los resultados individuales del personal de las agencias.</p>		
<p>Adicionalmente se reportará si los colaboradores han gozado de vacaciones detallando las fechas de las mismas. Se podrá agregar también alguna llamada de atención, verbal o escrita, con un espacio para las observaciones que el jefe de agencia considere.</p>		


Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Atención al asociado</b></li></ul>		
<p>La <b>Hoja 2</b> es para evaluar la atención a los asociados, mediante el registro de las inconformidades al servicio. Debe imprimirse una hoja por cada queja que se presente en el trimestre.</p>		
<p>El asociado deberá llenar datos y especificar la inconformidad al servicio detectada. En el panel inferior, el jefe de agencia especificará la acción correctiva tomada y la causa de la inconformidad detectada con el equipo de colaboradores.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sistemas de seguridad</b></li></ul>		
<p>Las revisiones de los distintos sistemas de seguridad se deben realizar una vez durante el trimestre e informar sobre el estado de los dispositivos como cámaras, alarmas y la bóveda. El jefe de agencia debe verificar también el estado de los extintores e informar cualquier irregularidad o imprevisto ocurrido en el trimestre.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Contingencias informáticas</b></li></ul>		
<p>Los planes de mantenimiento del equipo informático de la agencia, oficiales de crédito y del jefe de agencia serán evaluados trimestralmente en</p>		


Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<p>la <b>Hoja 3 del formato EVA.003</b>. Indicando también la reparación o reemplazo de los equipos instalados. Si se requiere de algún tipo de soporte no contemplado en el servicio, puede solicitarse en las observaciones del mismo formato.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Auditoría</b></li></ul>		
<p>Se informará la visita de auditores internos y externos, indicando las fechas de los procesos realizados por estos. Se puede adjuntar el informe de hallazgos, así como las acciones correctivas realizadas por el jefe de agencia.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Proveeduría</b></li></ul>		
<p>La proveeduría de materiales realizada del departamento de contabilidad se informará a la gerencia, mediante el apartado específico en la <b>Hoja 4 del formato EVA.003</b>.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Vehículos</b></li></ul>		
<p>El control del mantenimiento a los vehículos asignados a las distintas agencias, también será registrado en el informe. Cualquier daño a los vehículos que requiera reparaciones mayores, será documentado también con fotografías que acompañen el informe trimestral.</p>		

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Mercadeo</b></li></ul>		
<p>El mercadeo en las agencias comenzará evaluándose con la existencia suficiente de publicidad estática, volantes y artículos promocionales. También se informará la llegada de la unidad móvil para actividades especiales, eventos u otra actividad coordinada por el Departamento de Mercadeo.</p>		
<p>➤ <b>EVALUACIÓN AL 30 DE SEPTIEMBRE</b></p>		
<p>Al final del tercer trimestre se revisará el todas las actividades del POA 2013 cumplidas hasta la fecha. Para esto se requiere la presentación de todos los resultados, la interpretación de los mismos, las mejoras implementadas a lo largo de las evaluaciones y las percepciones acerca del sistema de gestión de la Cooperativa, así se cierra el ciclo de evaluación y comienza la planificación operativa del próximo año.</p>		

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
---	--	-------------------------

---

**CUARTA PARTE**  
**INTEGRACIÓN DE LOS MÉTODOS DE TRABAJO**


➤ **CARPETAS DE TRABAJO**

Para que cada departamento cuente con un archivo eficiente y pueda mantener el orden documental de las actividades se sugiere el uso de una **carpeta de trabajo** con la información de planes y evaluaciones que se generen a lo largo del año.

Para ordenar la carpeta se sugiere utilizar las siguientes categorías:

- **Instructivos:** incluyendo el presente y otros documentos que lo orienten en el proceso de planificación y evaluación.
- **Planificaciones:** incluyendo el plan operativo del presente año, el cronograma de actividades, presupuesto y cualquier otro plan específico generado a lo largo del año, como proyectos o programas.
- **Evaluaciones:** los reportes de evaluación se ordenarán cronológicamente, de manera que el informe más reciente esté archivado en la parte superior.

Continuación de la figura 32.



Cooperativa Cobán, es *MiCoope*

**CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN**

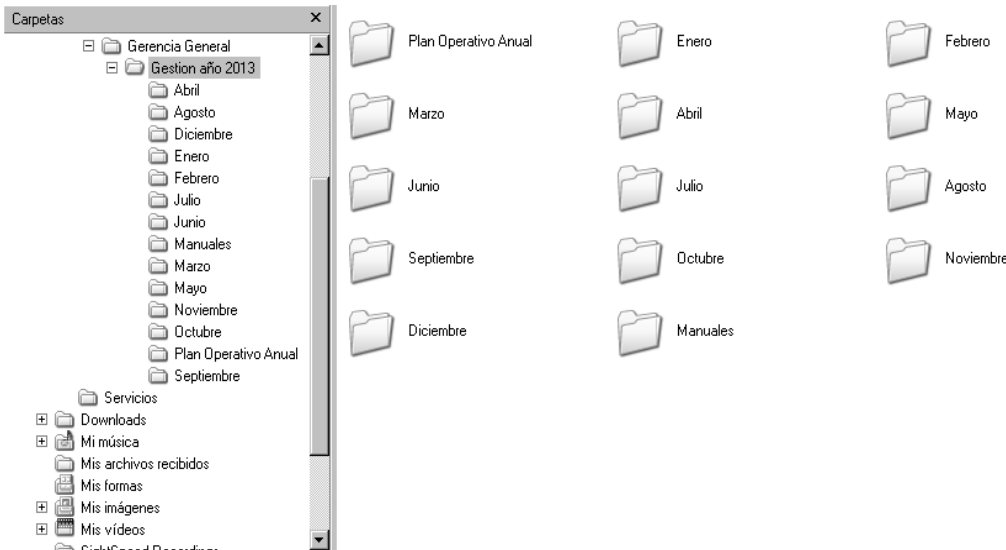
Versión 1.0

Año 2012

---

➤ **ARCHIVOS ELECTRÓNICOS**

Para respaldar la información de la carpeta de trabajo se creará un directorio en los documentos de la computadora de cada jefe o gerente de área, con el nombre del departamento. Como se ilustra en la siguiente figura:




A continuación se creará un subdirectorio con el nombre Gestión año 2013, que estará organizado de la siguiente manera:

Un directorio llamado Plan Operativo Anual y para archivar el presente instructivo, el POA 2013 con el cronograma de actividades y una copia del presupuesto. Si el departamento desarrolla algún otro plan específico, también puede incluirse en este directorio.



Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012
<p>Doce carpetas con los nombres de cada mes. En estas se archivarán las planificaciones semanales, los informes de evaluaciones mensuales; notas, memorandos y cualquier otro archivo que se considere importante como medio de verificación.</p> <p>En la carpeta <b>Manuales</b> se guardarán los instructivos generados a lo largo del año que sirvan para orientar el trabajo de cada departamento.</p>		












Continuación de la figura 32.


	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i>	Versión 1.0					
CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN		Año 2012					
<b>INFORME TRIMESTRAL PARA AGENCIAS Y PUNTOS DE SERVICIO (EVA.003)</b>							
<b>EVALUACIÓN TRIMESTRAL PARA AGENCIAS Y PUNTOS DE SERVICIO</b>							
Nombre departamento:							
Período							
<b>1. TALENTO HUMANO</b>							
<b>1.1. Alcance de metas</b>							
		Mes 1		Mes 2		Mes 3	
<b>No.</b>	<b>Nombre del colaborador</b>	<b>Meta</b>	<b>Logro</b>	<b>Meta</b>	<b>Logro</b>	<b>Meta</b>	<b>Logro</b>
<b>1.2. Vacaciones</b>							
<b>No.</b>	<b>Nombre del colaborador</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha fin</b>				
<b>1.3. Llamadas de atención</b>							
<b>No.</b>	<b>Nombre del colaborador</b>	<b>Fecha</b>	<b>Verbal</b>	<b>Escrito</b>			
<b>Observaciones</b>							
RESPONSABLE				LUGAR Y FECHA			

Continuación de la figura 32.


	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i>	Versión 1.0	
CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN		Año 2012	
<b>2. ATENCIÓN AL ASOCIADO</b>			
<b>2.1. Datos del asociado</b>			
Nombre	_____	Fecha	_____
No de Cuenta	_____	Agencia	_____
DPI	_____		
Teléfono	_____		
<b>2.2. Reporte de inconformidad</b>			
Firma			
<b>2.3. Acción Correctiva</b>			
<b>2.3. Causa de la inconformidad</b> _____			



Continuación de la figura 32.

	<p>Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i></p> <p><b>CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN</b></p>	<p>Versión 1.0</p> <p>Año 2012</p>										
<p><b>3. SISTEMAS DE SEGURIDAD</b></p>												
<p>Revisión de cámaras Revisión de alarmas Bóvedas Extintores</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Fecha de revisión</th> <th style="width: 50%;">Funcionamiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Fecha de revisión	Funcionamiento									
Fecha de revisión	Funcionamiento											
<div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-top: 10px;">Observaciones</div>												
<p><b>4. CONTINGENCIAS INFORMATICAS</b></p>												
<p>Mantenimiento Reparaciones Reemplazo</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Programado</th> <th style="width: 50%;">Realización</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Programado	Realización									
Programado	Realización											
<div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-top: 10px;">Observaciones</div>												
<p><b>5. AUDITORIA</b></p>												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"> </th> <th style="width: 20%;">Realización</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Auditoria Interna</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Auditorias externas</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Realización	Auditoria Interna		Auditorias externas							
	Realización											
Auditoria Interna												
Auditorias externas												
<div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-top: 10px;">Observaciones</div>												

Continuación de la figura 32.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> <b>CONSIDERACIONES GENERALES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	Versión 1.0 Año 2012		
<b>6. PROVEDURÍA</b>				
Materiales requeridos	Solicitado	Recibido		
<b>7. VEHÍCULOS</b>				
No.	Placa	Vehículo	Programado	Realizado
<b>8. MERCADEO</b>				
	Solicitado	Recibido		
Publicidad fija				
Unidad móvil				
Volantes				
Artículos promocionales				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia.

### **2.2.5.1. Plan operativo anual 2013 del Departamento de Organización y Métodos**

Bajo las condiciones observadas se ha planteado un Plan Operativo para la unidad de organización y métodos; mismo que debe ser analizado por la persona contratada para la jefatura, el coordinador administrativo-financiero y el gerente general. El presente POA 2013 se elaboró siguiendo la metodología contenida en el instructivo de planificación y evaluación, misma que debe ser evaluada por la unidad, a partir de la implementación.

Como se observa en la tabla XV, las primeras actividades de la unidad, consisten en la revisión y corrección o validación del POA que se ha diseñado. Dentro de esta revisión se debe considerar el modelo de trabajo a utilizar, presumiblemente distinto del que es utilizado en el desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS).

Tabla XVIII.

POA de la Unidad de Organización y Métodos

PLAN OPERATIVO ANUAL									
ÁREA O DEPARTAMENTO:		ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS							
Período:		2013							
Objetivo General del área									
Analizar, integrar, documentar, y mejorar los métodos y procedimientos administrativos, financieros, informáticos y operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Cobán; para la consecución de objetivos compartidos, generales, estratégicos y sociales de la empresa.									
Objetivos Específicos 2013									
1.- Integrar los procedimientos de los principales procesos administrativos de la Cooperativa									
2.- Integrar los procesos operativos clave dentro de la Unidad de Negocios									
3.- Gestionar y mejorar el modelo de trabajo de la Cooperativa									
ESTRATEGIAS	No.	ACTIVIDADES	Resultados (indicadores)	Metas	Medios de verificación	Unidad de apoyo / Liderazgo	Presupuesto		
Diseño de la unidad	1	Confección del manual de funciones de la unidad de O&M	Elaboración de manuales, planes y presupuestos para la presentación ante al Consejo	Manual de funciones y presupuesto presentado a la Gerencia General antes del 30/01/2013	Manual de funciones, presupuesto y POA2013	Talento Humano / EPS			
	2	Elaboración del presupuesto de la unidad de O&M para el año 2013							
	3	Presentación de propuesta de creación de la unidad al Consejo de Administración	Aprobación del Consejo de Administración para la creación de la unidad de O&M	Acta de aprobación del Consejo de Administración antes del 12/03/2013	Acta y orden de ejecución al gerente general	Talento Humano / Gerencia general / Cda			
	4	Implementación de la unidad y toma de posesión del personal	Personal contratado para el funcionamiento de la unidad	Firma de contrato e inducción del personal antes del 30/03/2013	Contrato firmado	Talento Humano			
Documentación	1	Elaborar inventario de documentos de la Cooperativa	Archivo de documentos ordenado y respaldo del inventario	Archivo de documentos ordenado, depurado e inventariado antes del 15/01/2013	Inventario de documentos	O&M			
	2	Depurar documentos en desuso							
	3	Crear la guía para la elaboración de documentos	Aprobación de la guía para elaboración de documentos	Guía para elaboración de documentos aprobada y en uso antes del 01/03/2013	Guía para elaboración de documentos	O&M			
	4	Documentación de procesos a partir de la guía creada							

Continuación de la tabla XVIII.

ESTRATEGIAS	No.	ACTIVIDADES	Resultados (indicadores)	Metas	Medios de verificación	Unidad de apoyo / Liderazgo	Presupuesto
Estandarización de procesos clave	1	Estudio de teoría de colas en Agencia Cobán	Tiempo de servicio, tiempo de ocio, ocupación de las agencias, cantidad de usuarios en la agencia	Indicadores estandarizados antes del 28/02/2013	Informe de teoría de colas	O&M / jefes de agencia	
	2	Estudio de teoría de colas en Agencia Magdalena					
	3	Estudio de teoría de colas en Agencia Carchá					
Proceso de planificación operativa anual	4	Implementación de indicadores PERLAS por agencia	PERLAS	Indicadores estandarizados antes del 15/06/2013	Manual de uso del sistema PERLAS	O&M / jefes de agencia	
	5	Elaboración de manual de créditos	Aprobación del manual de créditos	Manual aprobado y en uso antes del 30/03/2013	Manual de créditos	O&M / Departamento de Créditos / CcA	
	1	Mantenimiento del instructivo de Planeación y Evaluación de la Cooperativa	Elaboración de POA's de acuerdo a los lineamientos del manual de planeación y evaluación	POA's entregados a gerencia antes del 01/12/2013	Registro de entrega	O & M, Gerencia General	
	2	Coordinación del proceso de Planificación Operativa Anual 2014	Indicadores de coordinación entre unidades	Calificación del proceso > 70%	Informe de planificación	O & M, Gerencia General	
	3	Talleres de planificación Operativa Anual 2014	Aprobación del POA 2014 de la Cooperativa	POA aprobado por el CcA antes del 30/12/2013	Acta de aprobación	O & M, Gerencia General	
4	Elaboración del Plan Operativo Anual 2014						

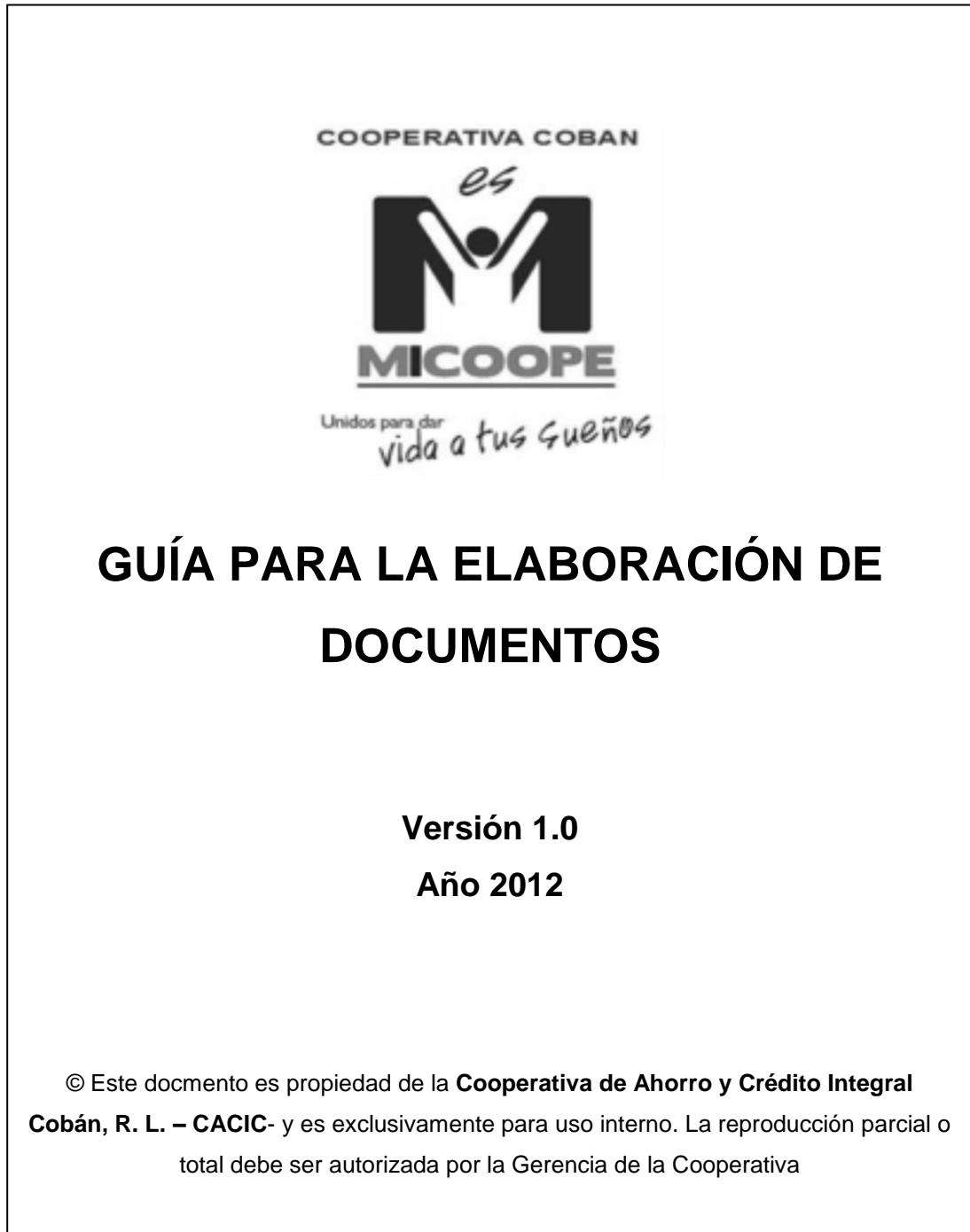
Fuente: elaboración propia.

### **2.2.6. Guía para la elaboración de documentos**


Una de las funciones principales de la unidad de organización y métodos, será la elaboración y gestión de la documentación técnica, administrativa e histórica de la Cooperativa.

La metodología sugerida para desarrollar esta tarea se presenta a continuación en un documento pendiente de aprobación por parte del coordinador administrativo-financiero y de la Gerencia General. El uso deberá ser validado también por el personal a cargo de la unidad.

Figura 33. **Guía para la elaboración de documentos**




Continuación de la figura 33.


	<p>Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS</p>	<p>Versión 1.0 Año 2012</p>
<p><b>GESTIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN</b></p>		
<p>La unidad de organización y métodos, está encargada principalmente del análisis, integración, documentación y mejora de los métodos y procedimientos administrativos, financieros e informáticos de la cooperativa; según se ha hecho constar en el manual de puestos y funciones. La razón de ser, deviene del plan estratégico 2011-2015, en donde consta el principio de modernizar los procesos con el fin de alcanzar las metas establecidas, garantizar el crecimiento de la empresa y asegurar la calidad de los productos y servicios prestados a los asociados y clientes potenciales.</p>		
<p>El desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado, reveló en la fase de diagnóstico la necesidad percibida por los gerentes, mandos medios y jefes de agencia; de contar con una unidad independiente que evalúe los procedimientos actuales y proponga mejoras a los mismos, de una manera técnica y económica. Esto se debe a que la gestión de las diferentes rutinas operativas y administrativas, reduce la disponibilidad para identificar y enfocarse en problemas críticos de cada área, departamento y agencia.</p>		
<p>La Unidad de Organización y Métodos, será responsable de administrar los documentos que orientan y regulan la de los procesos de la cooperativa, rigiéndose siempre en los estatutos, leyes nacionales, normativas vigentes y en las decisiones del Consejo de Administración, Gerencia General y Coordinación Administrativa-Financiera.</p>		




Continuación de la figura 33.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> <b>GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS</b>	Versión 1.0 Año 2012
<p><b>PRIMERA PARTE</b>  <b>CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS</b></p>		
<p>Los documentos existentes en la Cooperativa han sido clasificados e identificados para el manejo por parte de la Unidad de Organización y Métodos. A continuación se presenta la descripción de las categorías creadas en el archivo.</p>		
<b>Código: ORG</b>	<b>Reglamentos Orgánicos</b>	
<b>Descripción</b>		
<p>El estatuto y otros reglamentos orgánicos, son los documentos que amparan la creación, gobierno y funcionamiento de la cooperativa, son los documentos de mayor jerarquía y quedan supeditados únicamente a las disposiciones y regulaciones de la legislación nacional.</p>		
<b>Código: CDA</b>	<b>Consejo de Administración</b>	
<b>Descripción</b>		
<p>Los reglamentos del Consejo de Administración, regulan las funciones específicas referentes al gobierno de la cooperativa y el uso de los recursos por parte de los integrantes del CDA.</p>		
<b>Código: POL</b>	<b>Políticas</b>	
<b>Descripción</b>		
<p>Las políticas son los lineamientos generales de acción, formulados y aprobados por el Consejo de Administración y la Gerencia General.</p>		


Continuación de la figura 33.

	Cooperativa Cobán, es MCoope <b>GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS</b>	Versión 1.0 Año 2012
<b>Código: FG</b>	<b>Fondo de Garantía</b>	
<b>Descripción</b>		
<p>El fondo de garantía es el ente regulador de FENACOAC hacia los aspectos administrativos, financieros, operativos y de gobernabilidad de las cooperativas.</p>		
<b>Código: REG</b>	<b>Reglamentos Específicos</b>	
<b>Descripción</b>		
<p>Los reglamentos y normativos son los documentos que regulan los distintos procesos operativos y administrativos de la cooperativa. Estos deben formularse por la Gerencia General y el Consejo de Administración y validarse por los encargados de las distintas unidades para aprobación final.</p>		
<b>Código: TH</b>	<b>Talento Humano</b>	
<b>Descripción</b>		
<p>Los manuales de Talento Humano contienen las principales funciones de los diversos puestos de trabajo de la cooperativa, así como los procesos de inducción, capacitación y contratación de personal.</p>		
<b>Código: ARF</b>	<b>Administración del riesgo financiero</b>	
<b>Descripción</b>		
<p>Los manuales para la administración del riesgo financiero se refieren a las funciones específicas de Tesorería, Auditoría Interna y cumplimiento.</p>		


Continuación de la figura 33.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Versión 1.0 Año 2012
<b>Código: OP</b>	<b>Manuales operativos</b>	
<b>Descripción</b>		
<p>Los manuales operativos sirven como guía a los colaboradores para la ejecución de las tareas específicas. Estos manuales no requieren del proceso de aprobación y pueden ser confeccionados por los gerentes y jefes de las distintas áreas, según se identifiquen las necesidades.</p>		
<b>Código: PRS</b>	<b>Proyectos sociales</b>	
<b>Descripción</b>		
<p>Los informes de prefactibilidad de proyectos sociales orientan la ejecución de los mismos por parte de la unidad encargada de proyectos sociales.</p>		
<b>Código: PRG</b>	<b>Proyectos generales</b>	
<b>Descripción</b>		
<p>Los informes de prefactibilidad de proyectos generales orientan, la ejecución de los mismos por parte de las unidades encargada responsables.</p>		
<b>Código:</b>	<b>Informes de consultoría</b>	
<b>Descripción</b>		
<p>Los informes realizados por consultores externos a la cooperativa y que orienten acciones futuras, deberán archivarlos aunque no es necesario adjuntar un número y código de referencia.</p>		


Continuación de la figura 33.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i>	Versión 1.0
	GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Año 2012
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Inventario de documentos</b></li></ul>		
<p>Los documentos existentes en la cooperativa, que orientan las principales actividades se presentan a continuación</p>		
<b>Código: ORG</b>		<b>Reglamentos Orgánicos</b>
<b>Referencia</b>	<b>Nombre</b>	
001	Estatuto de la Cooperativa	
002	Reglamento para el desarrollo de asambleas generales	
003	Código de ética	
<b>Código: CDA</b>		<b>Consejo de Administración</b>
<b>Referencia</b>	<b>Nombre</b>	
001	Reglamento de funcionamiento de la Cooperativa	
002	Reglamento de dietas	
003	Reglamento de viáticos y gastos	
004	Reglamento de funcionamiento de FENACOAC	
005	Normativa prudencial	
006	Reglamento de multas a las cooperativas	

Continuación de la figura 33.

		Cooperativa Cobán, es MiCoope	Versión 1.0
		GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Año 2012
<b>Código: FG</b>		<b>Fondo de garantía</b>	
<b>Referencia</b>	<b>Nombre</b>		
001	Estatuto y manual del fondo de garantía		
002	Normativa prudencial		
003	Régimen disciplinario de autoridades superiores		
004	Reglamento de régimen disciplinario		
005	Contratación, registro y calificación de auditores externos		
<b>Código: REG</b>		<b>Reglamentos específicos</b>	
<b>Referencia</b>	<b>Nombre</b>		
001	Reglamento de compra bienes, suministros y contratación de servicios.		
002	Administración de activos extraordinarios		
003	Caja chica		
004	Pago por medio de cheque		
005	Reglamento de aportaciones		
006	Control de formas en blanco		
007	Solicitud de dinero en efectivo, cheques y vales		
008	Reglamento para el uso de información		
<b>Código: TH</b>		<b>Talento Humano</b>	
<b>Referencia</b>	<b>Nombre</b>		
001	Programa de inducción		
002	Manual de inducción		
003	Manual de descripciones de puestos y perfiles		
004	Sistema de pago e incentivos		

Continuación de la figura 33.

		Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i>		Versión 1.0
		GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS		Año 2012

<b>Código: ARF</b>		<b>Administración de Riesgo Financiero</b>
<b>Referencia</b>	<b>Nombre</b>	
001	Políticas y procedimientos para tesorería, inversiones y liquidez	
002	Manuales de cumplimiento para prevención de lavado de dinero	
003	Manual de auditoría interna	
004	Manual de auditoría del sistema MiCoope	
005	Matriz de definición de acceso a sistemas financieros	


  

<b>Código: OP</b>		<b>Manuales operativos</b>
<b>Referencia</b>	<b>Nombre</b>	
001	Manual de evaluación de bienes inmuebles	
002	Reglamento de la tarjeta de crédito	
003	Operaciones intersistema	
004	Manual de seguridad informática	
005	Reglamento para el uso de la reserva de salud	
006	Manual de procedimientos para la gestión de crédito	

<b>Código: PRS</b>		<b>Proyectos Sociales</b>
<b>Referencia</b>	<b>Nombre</b>	
001	Apoyo funeral	
002	Control del proyecto de salud	
003	Reglamento de becas educativas	

Continuación de la figura 33.

		Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i>		Versión 1.0
		GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS		Año 2012


  

<b>Código: PRG</b>		<b>Proyectos Generales</b>
<b>Referencia</b>	<b>Nombre</b>	
001	Microcréditos para mujeres del área rural	
002	Mercadeo social a través de agentes libres	
003	Fondo de apoyo para la atención a la salud	

<b>Código:</b>		<b>Informes de Consultoría</b>
<b>Referencia</b>	<b>Nombre</b>	
001	Plan de recuperación de la cartera depurada	
002	Plan de contingencias informáticas	
003	Sistematización del procedimiento de préstamos	
004	Diagnóstico para el plan estratégico 2,010	
005	Planeación estratégica	
006	Plan operativo y administrativo	
007	Programa de las 5 S's	

Continuación de la figura 33.

	<p>Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS</p>	<p>Versión 1.0 Año 2012</p>
---	--	---------------------------------

---

**SEGUNDA PARTE**  
**ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS**

Tras realizar el inventario de documentos de Cooperativa Cobán se recomienda la creación de un estándar que sirva como referencia a las políticas, reglamentos, manuales e instructivos que se crearán durante la gestión de la unidad de organización y métodos.

En este apartado se sugiere un esquema para la estandarización de los documentos, mismo que queda sujeto a cualquier ampliación o modificación que la cooperativa considere realizar en posteriores procesos de mejora.

**CARÁTULA**

La carátula sirve para identificar el documento y debe contar como mínimo con las siguientes características:



Continuación de la figura 33.

**Cooperativa Cobán, es MiCoope** Versión 1.0  
**GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS** Año 2012

**INSTRUCTIVO DE PLANIFICACION  
Y EVALUACION**

COOPERATIVA COBAN  
**MICOOPE**  
*Unidos por el  
Voto a Tus GuERRA*

Versión 1.0  
Año 2012

© Este manual es propiedad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Cobán, R.L. – CACIC- y es marca y símbolo para uso interno. La reproducción parcial o total debe ser autorizada por la Gerencia de la Cooperativa


**Arial, tamaño 24 o mayor, resaltado con negrita, escrito en mayúsculas y centrado.**

**Centrado 5 x 5 cm**

**Arial, tamaño 20 o menor, resaltado con negrita y centrado.**

**Arial, tamaño 10 y centrado.**

Continuación de la figura 33.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Versión 1.0 Año 2012
---	--	-------------------------

---

**OBSERVACIONES**

- **Versión**

La versión comienza con el numeral 1.0. Los cambios a un capítulo, eliminación de contenidos y al título del documento, representan cambios de la versión del mismo. También deberá cambiarse la versión al cambiar un proceso en un manual de procedimientos.

Los cambios de formato, correcciones ortográficas, de redacción, imágenes, inclusión de anexos, no requieren de un cambio en la versión y el numeral puede cambiarse a 1.1 para indicar este tipo de modificaciones.



- **Año o fecha de aprobación**

La carátula debe incluir la fecha o año de aprobación del documento y el número de acta del Consejo de Administración


- **Derechos de autor**

En todos los documentos se utilizará la siguiente leyenda para la reservación de derechos:

Continuación de la figura 33.

	Cooperativa Cobán, <i>es MiCoope</i> GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Versión 1.0 Año 2012
<p>© Este documento es propiedad de la <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Cobán, R. L. – CACIC-</b> y es exclusivamente para uso interno. La reproducción parcial o total debe ser autorizada por la Gerencia de la Cooperativa</p> <p>Será responsabilidad de la Gerencia General, así como de la Unidad de Organización y Métodos, velar por el uso adecuado de los documentos y establecer los mecanismos idóneos para evitar la fuga de información sensible.</p> <p><b>IMAGEN INSTITUCIONAL</b></p> <p>En la siguiente página se incluirá la misión, la visión y los valores de la cooperativa con la diagramación que se considere más adecuada. Esta página debe ser impar y no debe numerarse.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Encabezado</b></li></ul> <p>En cada página del contenido del documento se incluirá un encabezado con el logotipo de la cooperativa y la información más relevante del documento creado. El modelo puede observarse en la siguiente figura.</p>		
	Cooperativa Cobán, <i>Es Mi Coope</i> INSTRUCTIVO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	Versión 1.0 Año 2012

Continuación de la figura 33.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Versión 1.0 Año 2012
---	--	-------------------------

---

**ÍNDICE**

El índice también será una página impar y a partir de esta, comenzará a incluirse la numeración en la parte inferior. Los índices deben tener un interlineado de 1.5, los números de página se alinearán a la derecha y el tamaño de letra será 12 para todos los títulos.

Los títulos, índice de tablas, índice de ilustraciones, introducción, objetivos, títulos de capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos se escribirán con mayúsculas y serán resaltados en negritas, todos los demás títulos del documento se escribirán sin resaltar. La figura muestra el formato propuesto para esto.


- **Índice de tablas**

Para identificar las tablas empleadas en los distintos documentos de la cooperativa se utilizarán números romanos. En el índice de tablas, no debe figurar la palabra tabla con la que se identifica normalmente este tipo de contenidos. El índice de tablas, también es una página impar.

- **Índice de ilustraciones**

Para identificar las figuras, gráficos y otras ilustraciones empleadas en los distintos documentos de la cooperativa se utilizarán números cardinales y en el índice

Continuación de la figura 33.

	Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Versión 1.0 Año 2012
---	--	-------------------------

---

Identifica normalmente este tipo de contenidos. El índice de figuras, puede escribirse a continuación del índice de tablas y no debe comenzar en una página nueva a menos que sea necesario.

**INTRODUCCIÓN**


Todos los documentos de la cooperativa deben contar con una introducción en la que se expliquen los antecedentes que justifiquen la elaboración del mismo, los aspectos técnico-administrativos a desarrollar y si se trata de la corrección, modificación o ampliación de un documento existente, puede hacerse una mención de los cambios introducidos respecto de la versión anterior.

En la introducción no puede figurar el mismo texto de los objetivos, aunque puede hacerse una mención de estos y bajo ninguna circunstancia, aparecerán las conclusiones del documento. La redacción tiene como finalidad presentar al lector, los contenidos encontrados en las páginas posteriores; por esto es importante incluir en uno o más párrafos, una explicación breve de los temas tratados en cada capítulo.

**RESUMEN**

Queda a criterio de la Unidad de Organización y Métodos la elaboración de resúmenes ejecutivos que acompañen los documentos, así como la estructura y técnica a utilizar en la redacción. Estos pueden complementar; pero no sustituir a la introducción y en este punto, deben figurar las conclusiones que se han obtenido.

Continuación de la figura 33.

	<p>Cooperativa Cobán, es <i>MiCoope</i> GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS</p>	<p>Versión 1.0 Año 2012</p>
---	--	---------------------------------

---

**OBJETIVOS**

El esquema básico para la presentación de los objetivos se muestra en la siguiente figura. Con excepción de las políticas en donde se persigue un fin específico, todos los documentos deben contar con un objetivo general y tres o más objetivos específicos debidamente numerados. La metodología seleccionada para el planteamiento de los objetivos, así como la redacción queda a consideración de la unidad de organización y métodos.


**FORMATO DE TEXTO**

A continuación se presentan los lineamientos generales mínimos que deben contener los documentos de la Unidad de Organización y Métodos. Este formato puede cambiarse o ampliarse conforme se considere necesario.

**PÁRRAFOS**

Los documentos de la cooperativa se escribirán con fuente Arial, tamaño 12 con una alineación justificada y un interlineado de 1.5. Entre cada párrafo se deben dejar 2 espacios verticales y estos deberán comenzar con una sangría de 5 espacios en la primera línea. Por último se aconseja activar el control de líneas viudas y huérfanas para garantizar la uniformidad de la lectura.

Continuación de la figura 33.

	Cooperativa Cobán, es MiCoope GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Versión 1.0 Año 2012
---	---	-------------------------

---

**SUBTÍTULOS**

Los subtítulos se escribirán con la primera letra mayúscula, fuente Arial, tamaño de letra 12, resaltado con negritas y alineados a la izquierda. El esquema numerado, deberá seguirse según el número de capítulo que corresponda y se pueden agregar tantos niveles como sea necesario.

**FIGURAS Y TABLAS**

Las figuras deben identificarse con un número correlativo independiente del esquema numerado y en el cuerpo del documento. Los títulos de las figuras estarán alineados al centro y resaltados con negrita; en la parte inferior de la figura se hará constar la fuente, escrita con letra Arial tamaño 11.

Los mismos lineamientos son aplicables para las tablas utilizadas en los documentos, con la única diferencia que se identificarán con números romanos.

Fuente: elaboración propia.





### **3. FASE DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL RECURSO ELÉCTRICO PARA UNA PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA**

#### **3.1. Implicación del personal**

El primer paso para la implementación de un programa de Producción más Limpia es la implicación del personal en el proceso, con la intención de hacerlo perdurable, participativo e incluyente y que el mismo se sostenga no solo por las decisiones de las gerencias generales; sino por el deseo de colaboración de todo el personal de la Cooperativa.

Los gerentes y mandos medios, están conscientes de la necesidad de reducir costos y de consumir menos energía eléctrica como una contribución al medioambiente. El programa de Producción más Limpia, busca también crear conciencia sobre el impacto financiero que tiene para la empresa el uso actual de los dispositivos de iluminación, ventilación y equipos de ofimática, conectados a la red eléctrica.

Para realizaresta tarea se envió una encuesta de pregunta directa, enviada vía correo electrónico a los jefes y colaboradores de las distintas unidades, buscando atraer la atención hacia temas ambientales y de eficiencia energética, así como la voluntad de participar en el programa de gestión de recursos. La boleta utilizada se presenta a continuación.

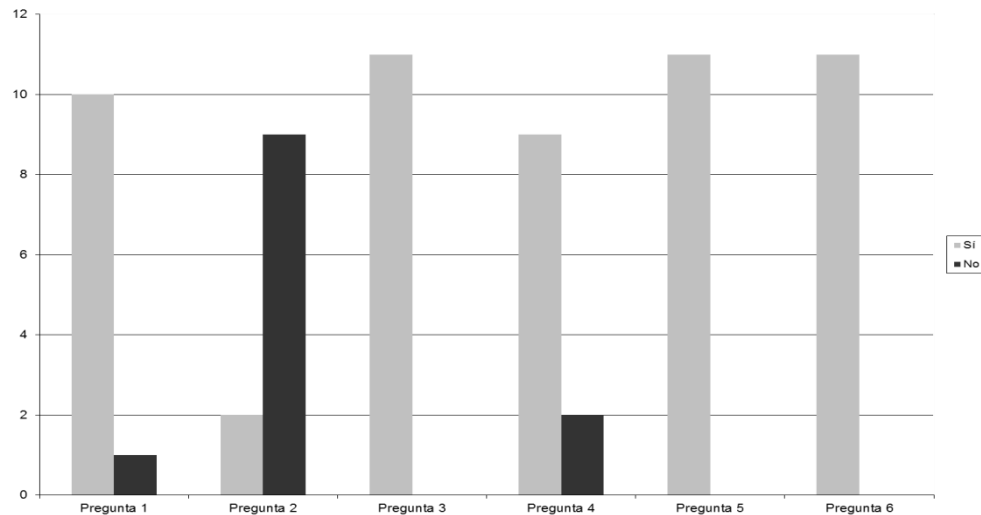
Figura 34. **Boleta preliminar para la gestión del recurso eléctrico**

<b>Encuesta</b>
<b>Instrucciones</b>
Responda <b>SI</b> o <b>NO</b> a las siguientes preguntas, Al finalizar, guarde los cambios y envíe el documento adjunto en un correo electrónico a la <b>Secretaría de Gerencia General</b>
¿Apaga la luz al salir de su oficina?
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Utiliza el aire acondicionado por debajo de los 20°C?
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Verifica que las computadoras se queden apagadas al finalizar el día?
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Imprime a doble cara y en calidad de borrador?
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Considera importante que la Cooperativa quiera reducir el consumo de energía eléctrica?
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Le gustaría participar en un proyecto de gestión del consumo de energía eléctrica?
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia.

Con base en esta boleta se realiza la siguiente gráfica de barras:

Figura 35. **Gráfico de barras para la encuesta preliminar**



Fuente: elaboración propia.

Según se observa, once (11) de los colaboradores encuestados han mostrado interés en que la Cooperativa inicie el programa de gestión del recurso eléctrico y de la misma manera, han manifestado la intención de colaborar con el programa. Por lo cual solamente queda por seleccionar al personal que desarrollará la tarea de gestoras.

### **3.1.1. Nombramiento de los responsables de la gestión energética**

Se ha realizado el nombramiento de los responsables de la gestión del recurso energético, definiendo tres áreas de trabajo y un gestor por cada planta. Siguiendo la sugerencia de los gerentes y mandos medios, los responsables serán:

- Planta alta: auxiliar de contabilidad I
- Planta baja: auxiliar de tarjeta de crédito

Estas colaboradoras han sido capacitadas como parte del programa de EPS en dos sesiones de trabajo, siguiendo la modalidad de formación a distancia.

### **3.1.2. Funciones y actividades**

Las gestoras del programa de Producción más Limpia tienen a cargo desarrollar las siguientes actividades:

- Recopilar y mantener al día las estadísticas de consumo de la Cooperativa.
- Actualizar el inventario de equipos eléctricos en las distintas áreas.
- Involucrar a los colaboradores en el área de trabajo en la gestión del recurso eléctrico.
- Presentar los resultados anuales del programa a la Gerencia, a los colaboradores y a los clientes externos.
- Preparar y evaluar los planes de acción para reducir el consumo de energía eléctrica.
- Desarrollar estrategias para gestionar otros recursos como agua y desechos sólidos.

- Ampliar el programa a otras áreas y agencias de la Cooperativa.

Esencialmente, las tareas a realizar por las gestoras, serán las de mantenimiento, dirección y seguimiento. Puesto que las actividades desarrolladas como parte del programa de EPS, abarcan la elaboración de inventarios, medición del consumo histórico y medición de los hábitos de consumo.

### **3.1.3. Comunicación y divulgación**

La comunicación y divulgación del programa se debe realizar en dos maneras: interna y externa. En la comunicación interna se debe dar a conocer a los colaboradores de las distintas áreas, los resultados y beneficios del programa y brindar los lineamientos que se puedan aplicar para la extensión a otras áreas. El ahorro del recurso eléctrico también puede darse en los hogares, como una proyección social de la Cooperativa hacia el bienestar de los asociados.

La comunicación externa se realizará fuera del área de trabajo, comunicando a los asociados los motivos, beneficios y avances del programa, buscando involucrarlos en la cultura de ahorro de los recursos naturales. Debe evitarse el uso de impresiones, mantas, publicidad en radio o televisión; puesto que el uso excesivo de componentes eléctricos presenta una contradicción a los objetivos del programa. En lugar de ello se sugiere a los colaboradores encargados de la gestión, que se utilicen medios más directos y sencillos, como visitas guiadas, muestras en eventos o comunicación personal con otros asociados.

### **3.2. Registro histórico del consumo eléctrico**

Para la realización de la validación del consumo eléctrico se consideraron los siguientes subtítulos.

#### **3.2.1. Año base**

Para realizar la medición del consumo eléctrico se utiliza el método de año base y se selecciona para este efecto, el tiempo comprendido entre los meses de julio del 2011 a junio del 2012. Las mediciones estadísticas posteriores se realizarán tomando este año como referencia para la comparación en crecimiento o decrecimiento del consumo energético de la Cooperativa.

#### **3.2.2. Facturación energética**

Los datos de facturación de la empresa han sido brindados por la jefatura de contabilidad y con ellos se construye la siguiente tabla.

Tabla XIX. **Datos de facturación energética**

<b>Mes</b>	<b>Quetzales</b>
Julio 2011	Q 9 245,00
Agosto 2011	Q 11 064,00
Septiembre 2011	Q 9 958,00
Octubre 2011	Q 9 409,00
Noviembre 2011	Q 8 567,00
Diciembre 2011	Q 7 400,00
Enero 2012	Q 7 704,00
Febrero 2012	Q 7 852,00
Marzo 2012	Q 8 604,00
Abril 2012	Q 10 086,00
Mayo 2012	Q 10 408,00
Junio 2012	Q 10 545,00
<b>Total</b>	<b>Q110 842,00</b>

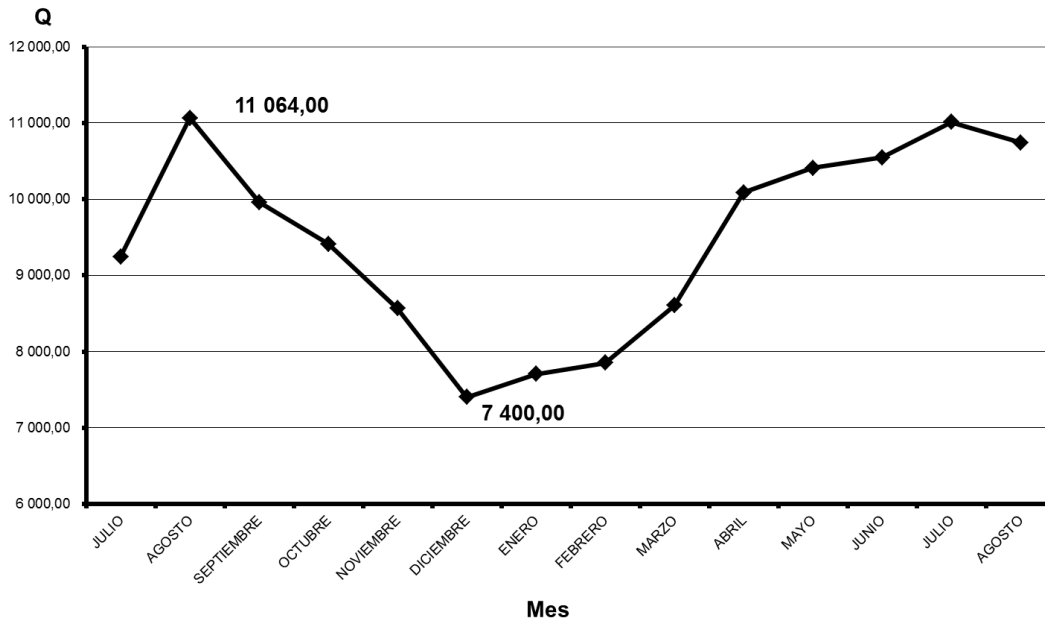
Fuente: elaboración propia.

De los datos de la tabla se tienen los siguientes valores:

- Consumo promedio: Q. 9 236,83
- Desviación estándar: Q. 1 212,92
- Consumo más alto: Q. 11 064,00 en agosto de 2011
- Consumo más bajo: Q. 7 400,00 en diciembre de 2011

Partiendo de la facturación recopilada se presentan de manera gráfica en la siguiente curva:

Figura 36. **Curva de consumo de energía eléctrica**



Fuente: elaboración propia.

Según puede observarse, el pico de consumo ocurre en el mes de agosto, con una tendencia decreciente hacia el valor mínimo registrado en diciembre. Paulatinamente, el consumo de energía eléctrica aumenta hasta alcanzar el valor promedio y subir nuevamente, en la época más calurosa del año. Lo que hace suponer que el valor de la factura energética aumenta por el uso de los equipos de ventilación.

Al revisar la potencia demandada por estos equipos se verifica que es mucho mayor a la de los equipos de ofimática y a los dispositivos de iluminación.





### **3.2.4. Cambio de registro**

El cambio del registro del año base, será realizado por las gestoras cuando se cumplan una o más de las siguientes condiciones.

- Al transcurrir cinco años de la medición (julio 2016)
- Cuando el consumo promedio sea desviaciones estándar menor que el promedio actual (Q.5 5098,09).
- Cuando la desviación estándar sea cincuenta por cien (50 %) menor que la desviación estándar actual (Q.606,46).

El cambio entonces será asentado en la ficha de seguimiento presentada y se darán a conocer los cambios a los colaboradores y a la gerencia general, en el informe del programa de Producción más Limpia.

### **3.3. Inventario del equipo eléctrico**

Para conocer la demanda del recurso energético se procede a elaborar un inventario de los equipos eléctricos utilizados tanto en las distintas áreas de la Cooperativa. De esta forma es posible establecer con mayor detalle los rubros y áreas físicas en los que se genera el gasto de energía eléctrica.

En esta actividad se clasificaron los dispositivos eléctricos en cuatro rubros: iluminación, ventilación, equipos y otros. Posteriormente se establecieron las demandas en vatios (W) de cada equipo conectado a la red de distribución eléctrica.

Posteriormente se procede a analizar el consumo en (kW-h) utilizados en el edificio, estimando los tiempos de uso mediante una encuesta de hábitos, realizada por las gestoras del programa de Producción más Limpia y por último se multiplican estos consumos por un costo promedio, obtenido en las facturas provenientes de la empresa de distribución de energía.

### **3.3.1. Clasificación de los dispositivos**

A continuación se describen los dispositivos correspondientes al inventario de equipo electrónico

#### **3.3.1.1. Iluminación**

En este rubro de gasto se consideraron todas las bombillas y lámparas utilizadas en las instalaciones de la Cooperativa. Se pudo constatar que el diseño del edificio no permite el aprovechamiento máximo de la iluminación natural y que se requiere del uso de dispositivos de iluminación en ambientes que no cuentan con ventanas o tragaluces.

#### **3.3.1.2. Ventilación**

En este apartado han quedado exclusivamente para los equipos de aire climatizado, que consumen gran cantidad de energía si se utilizan por períodos prolongados. Se ha podido establecer, a través del inventario, que los equipos de ventilación deben funcionar primordialmente en las agencias y áreas de atención y cerca del servidor central de la Cooperativa. Adicionalmente se cuenta con este tipo de equipos en las oficinas administrativas de la planta alta y en algunos ambientes de la planta baja.

### **3.3.1.3. Equipos**

En este apartado quedan los equipos de ofimática y los periféricos. Las computadoras, impresoras y fotocopiadoras; se utilizan en todos los ambientes en la gestión de los servicios y todas las demás actividades de la Cooperativa y son parte ya de los modelos de trabajo.

### **3.3.1.4. Otros**

Existen otros tipos de aparatos eléctricos que no sirven para iluminación, ventilación o para producir. Tales como dispensadores de agua (oasis), refrigeradores, cafeteras, horno microondas, etc., estos equipos son fuente también de consumo, aunque en menor medida pues el uso no es continuo en comparación con el resto de dispositivos.

## **3.3.2. Hábitos de consumo eléctrico**

En colaboración con las gestoras del servicio se ha logrado establecer de manera preliminar, los hábitos de consumo de todos los colaboradores con respecto al recurso energético. Cabe destacar que estos hábitos, son distintos acorde a las épocas del año; por ejemplo es posible que se use más ventilación en la temporada seca y más iluminación en la época lluviosa. Esto hace que la factura sea más o menos elevada con el transcurrir de los meses.

Para estimar los costos de consumo mensuales se ha tomado como referencia el promedio de las facturas energéticas del año base y se ha ajustado el inventario a dicho promedio, con un margen de error aceptable del 10 %.

### 3.3.2.1. Horarios de trabajo

A partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada se calcula el tiempo de uso de los aparatos de la siguiente manera:

$$H.Ef. = H_{L-V} * 20 + H_S * 4 \quad \text{Ecuación 2}$$

Donde

$H_{L-V}$  : es el horario de trabajo de lunes a viernes

$H_S$ : es el horario de los días sábados

$$H.Ef. = 8 * 20 + 4 * 4$$

$$H.Ef. = 160 + 16$$

$$H.Ef. = 176$$

Este es el tiempo en que funcionan aparatos tales como, las computadoras y algunas bombillas y lámparas, con excepción del televisor utilizado en la agencia, en cual se estima ahorra un total de 16 horas mensuales, pues no permanece encendido durante toda la jornada laboral.

### 3.3.2.2. Configuraciones de ahorro de energía

Se ha observado y constatado en la encuesta de hábitos de consumo que la mayoría de los colaboradores apaga los equipos cuando deja el

ambiente de trabajo y trata de utilizarlos de la manera más eficiente posible. Es conveniente revisar otros factores más específicos como el brillo, la configuración de color, el apagado automático, etc. para maximizar la configuración de ahorro energético.

#### **3.3.2.3. Uso del aire climatizado**

Los tiempos de uso del aire climatizado son variables, en relación con la época del año. Tentativamente se estima que el promedio estimado de uso es de una hora diaria, en un mes de consumo normal, obviamente esta relación cambia en las épocas seca y lluviosa y es probable que el aumento registrado sea por el uso de estos equipos; sin embargo, probar esta situación escapa a los objetivos del presente estudio.

#### **3.3.2.4. Impresiones y copias**

La encuesta también ha servido para constatar que se utilizan configuraciones de bajo consumo de tinta y energía en las impresoras y fotocopiadoras disponibles; pues los colaboradores las utilizan únicamente cuando son necesarias, a doble cara y en calidad de borrador. La recomendación principal es reducir la cantidad de papel utilizado para los procedimientos operativos y administrativos, de tal forma que se reduzcan los costos por materiales impresos.

#### **3.3.3. Análisis del inventario**

Para realizar el inventario del equipo eléctrico se procedió a identificar la cantidad de dispositivos conectados a las distintas fuentes de la Cooperativa y

los consumos demandados por estos en el tiempo de servicio. Esta información se muestra en la siguiente página.

Se ha podido constatar que la Cooperativa posee dispositivos que, dependiendo de la aplicación son más o menos útiles. Algunos dispositivos no pueden ser apagados, como es el caso de las alarmas, las cámaras, el servidor y hay otros que, además, resultan innecesarios.

Antes de proceder a determinar qué equipos son indispensables y cuáles no y se disponga a cambiar algunos o muchos elementos de la instalación eléctrica se analizará el inventario del equipo eléctrico existente para analizar el gasto realizado, el cuál que proviene de tres causas fundamentales:

- Factor tecnológico: que incluye los equipos que consumen energía y están conectados a la instalación.
- Factor humano: se refiere al uso que los colaboradores dan a los equipos y cómo los utilizan para producir los resultados.
- Factor ambiental: las distintas instalaciones en las que se trabaja, obligan a utilizar mayor iluminación y ventilación. Por lo tanto, el diseño del edificio, influye también bastante en el consumo de energía eléctrica.

Tabla XX. Consumo estimado en la Agencia Central

No.	Descripción	Cantidad	Potencia (W)	Horas mes	Consumo (kW-h)	Costo	Categoría
1	Computadora	3	320	176	168,96	Q 222,73	Equipo
2	Impresora	1	11	20	0,22	Q 0,29	Equipo
3	Computadora	1	320	176	56,32	Q 74,24	Equipo
4	Teléfono inalámbrico	1	0,6	176	0,11	Q 0,14	Equipo
5	Impresora matricial	1	23	20	0,46	Q 0,61	Equipo
6	Bombilla ahorradora	2	40	176	14,08	Q 18,56	Iluminación
8	Computadora	4	320	176	225,28	Q 296,97	Equipo
9	Impresora matricial	4	23	176	16,19	Q 21,34	Equipo
10	Sumadora	4	0,5	176	0,35	Q 0,46	Equipo
11	Cuentamonedas	1	175	176	30,80	Q 40,60	Equipo
12	Televisor	1	160	160	25,60	Q 33,75	Otros
13	Lámpara tubular	36	40	176	253,44	Q 334,09	Iluminación
14	Aire climatizado	2	1550	36	111,60	Q 147,12	Ventilación
16	Computadora	1	320	176	56,32	Q 74,24	Equipo
17	Lámpara tubular	1	40	176	7,04	Q 9,28	Iluminación
					966,77	Q 1 274,43	

Fuente: elaboración propia.



Tabla XXI. Consumo estimado en la Planta Baja

No.	Descripción	Cantidad	Potencia (W)	Horas mes	Consumo (kW-h)	Costo	Categoría
1	Lámpara tubular	12	40	176	84,48	Q 111,36	Iluminación
2	Computadora	2	320	176	112,64	Q 148,49	Equipo
3	Impresora	2	0,6	20	0,02	Q 0,03	Equipo
4	Impresora Multifuncional	1	0,5	20	0,01	Q 0,01	Equipo
5	Fax	1	0,5	20	0,01	Q 0,01	Equipo
6	Televisor	1	160	0	-	Q -	Otros
7	Oasis	1	490	4	1,96	Q 2,58	Otros
8	Aire climatizado	1	1550	24	37,20	Q 49,04	Ventilación
9	Lámpara tubular	4	40	176	28,16	Q 37,12	Iluminación
10	Fotocopiadora	2	1100	20	44,00	Q 58,00	Equipo
11	Bombilla incandescente	1	75	4	0,30	Q 0,40	Iluminación
12	Fotocopiadora	1	1100	20	22,00	Q 29,00	Equipo
13	Computadora	1	320	176	56,32	Q 74,24	Equipo
14	Servidor	2	460	176	161,92	Q 213,45	Equipo
15	Aire climatizado	1	1550	176	272,80	Q 359,61	Ventilación
16	Lámpara tubular	3	40	176	21,12	Q 27,84	Iluminación
17	Bombilla ahorradora	4	40	80	12,80	Q 16,87	Iluminación
18	Lámpara tubular	4	40	176	28,16	Q 37,12	Iluminación
19	Computadora	4	320	176	225,28	Q 296,97	Equipo
20	Bombilla ahorradora	1	40	176	7,04	Q 9,28	Iluminación
21	Lámpara tubular	2	40	176	14,08	Q 18,56	Iluminación
22	Computadora	1	320	176	56,32	Q 74,24	Equipo
24	Bombilla ahorradora	2	40	176	14,08	Q 18,56	Iluminación
25	Computadora	4	320	176	225,28	Q 296,97	Equipo
26	Aire climatizado	1	1550	24	37,20	Q 49,04	Ventilación
27	Lámpara tubular	8	40	176	56,32	Q 74,24	Iluminación
28	Radio reloj	1	40	40	1,60	Q 2,11	Otros
29	Lámpara tubular	2	40	176	14,08	Q 18,56	Iluminación

Continuación de la tabla XXI.

No.	Descripción	Cantidad	Potencia (W)	Horas mes	Consumo (kW-h)	Costo	Categoría
30	Computadora personal	1	210	176	36,96	Q 48,72	Equipo
31	Lámpara tubular	2	40	40	3,20	Q 4,22	Iluminación
32	Computadora personal	2	210	176	73,92	Q 97,44	Equipo
33	Lámpara tubular	1	40	176	7,04	Q 9,28	Iluminación
34	Computadora	1	320	176	56,32	Q 74,24	Equipo
35	Bomba hidráulica	1	560	16	8,96	Q 11,81	Equipo

1 658,22 Q 2 185,93

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. Consumo estimado en la Planta Alta

No.	Descripción	Cantidad	Potencia (W)	Horas mes	Consumo (kW-h)	Costo	Categoría
1	Lámpara tubular	4	40	20	3,20	Q 4,22	Iluminación
2	Bombilla ahorradora	1	40	5	0,20	Q 0,26	Iluminación
3	Percoladora	1	1 550	5	7,75	Q 10,22	Otros
4	Microondas	1	1 200	5	6,00	Q 7,91	Otros
5	Refrigerador	1	375	20	7,50	Q 9,89	Otros
6	Bombilla ahorradora	1	40	10	0,40	Q 0,53	Iluminación
7	Aire climatizado	1	1 550	0	-	Q -	Ventilación
8	Lámpara tubular	5	40	80	16,00	Q 21,09	Iluminación
9	Computadora	2	320	176	112,64	Q 148,49	Equipo
10	Computadora personal	1	210	176	36,96	Q 48,72	Equipo
11	Radio	1	40	60	2,40	Q 3,16	Otros
12	Aire climatizado	1	1 550	24	37,20	Q 49,04	Ventilación
13	Bombilla ahorradora	1	40	40	1,60	Q 2,11	Iluminación
14	Lámpara tubular	3	40	0	-	Q -	Iluminación
15	Lámpara tubular	5	40	176	35,20	Q 46,40	Iluminación
16	Fotocopiadora	1	1 100	40	44,00	Q 58,00	Equipo
17	Oasis	1	490	4	1,96	Q 2,58	Otros
18	Lámpara tubular	4	40	80	12,80	Q 16,87	Iluminación
19	Computadora	4	320	176	225,28	Q 296,97	Equipo
20	Impresora matricial	1	23	80	1,84	Q 2,43	Equipo
21	Sumadoras	2	1	176	0,18	Q 0,23	Equipo
22	Aire climatizado	1	1 550	24	37,20	Q 49,04	Ventilación
23	Fax	2	1	176	0,18	Q 0,23	Equipo
24	Lámpara tubular	4	40	30	4,80	Q 6,33	Iluminación

Continuación de la tabla XXII.

No.	Descripción	Cantidad	Potencia (W)	Horas mes	Consumo (kW-h)	Costo	Categoría
25	Proyector	1	271	30	8,13	Q 10,72	Equipo
26	Impresora	1	11	20	0,22	Q 0,29	Equipo
27	Computadora personal	1	210	30	6,30	Q 8,30	Equipo
28	Refrigerador	1	375	20	7,50	Q 9,89	Otros
29	Oasis	1	490	4	1,96	Q 2,58	Otros
30	Cafetera	1	1 100	4	4,40	Q 5,80	Otros
31	Aire climatizado	1	1 550	8	12,40	Q 16,35	Ventilación
32	Bombilla incandescente	1	75	2	0,15	Q 0,20	Iluminación
33	Lámpara tubular	4	40	176	28,16	Q 37,12	Iluminación
34	Aire climatizado	1	1 550	24	37,20	Q 49,04	Ventilación
35	Bombilla ahorradora	1	40	10	0,40	Q 0,53	Iluminación
36	Computadora	1	290	176	51,04	Q 67,28	Equipo
37	Lámpara tubular	3	40	176	21,12	Q 27,84	Iluminación
38	Lámpara tubular	2	40	176	14,08	Q 18,56	Iluminación
39	Computadora	2	290	176	102,08	Q 134,57	Equipo
40	Aire climatizado	1	1 550	24	37,20	Q 49,04	Ventilación
41	Bombilla ahorradora	1	40	10	0,40	Q 0,53	Iluminación
42	Bombilla ahorradora	2	40	176	14,08	Q 18,56	Iluminación
43	Lámpara tubular	2	40	176	14,08	Q 18,56	Iluminación
44	Computadora	3	290	176	153,12	Q 201,85	Equipo
45	Aire climatizado	1	1 550	24	37,20	Q 49,04	Ventilación
46	Bombilla ahorradora	1	40	10	0,40	Q 0,53	Iluminación
47	Bombilla ahorradora	1	40	176	7,04	Q 9,28	Iluminación
48	Computadora	1	290	176	51,04	Q 67,28	Equipo
49	Aire climatizado	1	1 550	24	37,20	Q 49,04	Ventilación
50	Impresora	1	11	20	0,22	Q 0,29	Equipo
51	Lámpara tubular	2	40	176	14,08	Q 18,56	Iluminación

Continuación de la tabla XXII.

52	Bombillas ahorradoras	2	40	10	0,80	Q	1,05	Iluminación
53	Computadora	1	320	176	56,32	Q	74,24	Equipo
54	Computadora personal	1	210	40	8,40	Q	11,07	Equipo
55	Impresora	1	11	20	0,22	Q	0,29	Equipo
56	Lámpara tubular	4	40	80	12,80	Q	16,87	Iluminación
57	Computadora	3	320	176	168,96	Q	222,73	Equipo
58	Bombilla	1	40	0	-	Q	-	Iluminación
59	Computadora personal	1	210	176	36,96	Q	48,72	Equipo
60	Monitor	2	25	176	8,80	Q	11,60	Equipo
61	Impresora	1	11	20	0,22	Q	0,29	Equipo
62	Aire climatizado	1	1 550	24	37,20	Q	49,04	Ventilación

1 555,48 Q 2 050,49

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.3.1. Distribución del consumo

Con la información recopilada e inferida en el inventario de consumo es posible construir tablas y gráficos acerca de la distribución del consumo de energía eléctrica, para interpretarlo de mejor manera y hacer planes acordes al uso actual del recurso dentro de la rutina diaria de trabajo.

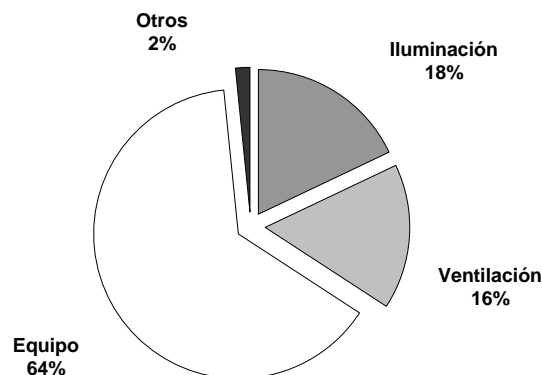
Tabla XXIII. **Consumos por rubro y área de trabajo**

	<b>Agencia Central</b>	<b>Planta Baja</b>	<b>Planta Alta</b>	<b>Total</b>
<b>Iluminación</b>	275	291	202	<b>767</b>
<b>Ventilación</b>	112	347	236	<b>694</b>
<b>Equipo</b>	555	1 080	1 110	<b>2 745</b>
<b>Otros</b>	26	4	39	<b>69</b>
<b>Total</b>	<b>967</b>	<b>1 722</b>	<b>1 587</b>	<b>4 275</b>

Fuente: elaboración propia.

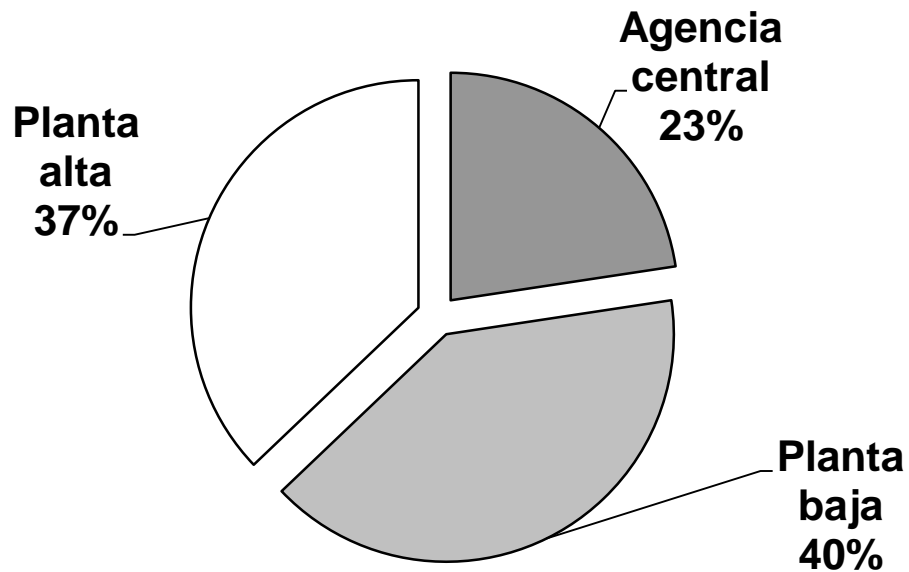
Los consumos han sido redondeados a cifras sin decimales, para comprenderlos de mejor manera. Como se observa, los mayores consumos provienen del uso de los equipos para un total de 2 745 kW-h, posteriormente se tiene el consumo por iluminación, llega a generar un consumo de 767 kW-h y, para finalizar el uso de la ventilación y los demás dispositivos, generan el resto del consumo eléctrico de la Cooperativa. Para visualizar los resultados de mejor manera se presentan los siguientes gráficos.

Figura 38. **Distribución del consumo eléctrico por rubros**



Fuente: elaboración propia.

Figura 39. **Distribución del consumo eléctrico por áreas**



Fuente: elaboración propia.

### **3.3.3.2. Análisis de la factura eléctrica**

Según se puede constatar en la factura de energía eléctrica emitida por la empresa distribuidora, la Cooperativa incurre en distintos costos por uso de la red eléctrica, los cuáles son los siguientes:

- **Cargo fijo mensual:** Este costo es de naturaleza fija y se paga a la empresa de distribución, por estar conectado a la red eléctrica, según consta en las facturas del año base, dicho cargo asciende a Q.623,12 con el IVA incluido.

- Consumo de energía: este cobro se basa en los kW-h demandados por la Cooperativa a la empresa eléctrica, lo cual quiere decir que está en función de los dispositivos utilizados y del tiempo que estos sean requeridos; este rubro es el más alto y es el que puede ser controlado modificando los hábitos y las formas de consumo.
- Potencia contratada: la empresa eléctrica cobra por la potencia demandada por la Cooperativa, esto quiere decir, por la cantidad de dispositivos conectados a la red eléctrica, sean o no accionados, este costo es mayor cuando se excede la potencia máxima establecida en el contrato de servicio.
- Potencia máxima: la empresa eléctrica provee un servicio sobre un límite de la demanda de potencia. Este tipo de servicios se utiliza cuando una empresa o usuario de la red eléctrica desea mantener funcionando los dispositivos las 24 horas del día. El límite de la potencia máxima es información sensible de la Cooperativa y de la empresa de distribución, por lo cual no forma parte de este informe.
- Servicio alumbrado público: este costo se genera en función del consumo de energía eléctrica y del sector en que la Cooperativa se encuentra. Según se ha podido constatar el cobro por alumbrado público no rebasa los Q.50,00 en las facturas del año base.

El Programa de Producción más limpia se basa en la reducción del costo de la factura eléctrica partiendo de la reducción del consumo de energía por parte de todos los colaboradores. El resto de costos puede gestionarse igualmente, para obtener aún más beneficios económicos y ambientales.



### 3.3.3.3. Estimación de costos

Al conocer la distribución de costos a través del inventario se procede a calcular el costo estimado por consumo de cada área, con un costo unitario promedio de 1,32 Q./kW-h, obtenido de la factura del mes de agosto del 2011; mes en el que se observaron las condiciones promedio con las que parte este proyecto.

Cabe mencionar que el costo por kW-h es variable en función del consumo que se tenga. De esta manera, el ahorro puede ser doble, si se reduce la cantidad de kW-h utilizadas, también se reduce el costo de estos para la Cooperativa y los incrementos, por el contrario son dobles también. En la siguiente tabla se muestran los costos estimados por área y por rubro, obtenidos a partir del inventario realizado.

Tabla XXIV. Costos por consumo

	<b>Agencia Central</b>	<b>Planta Baja</b>	<b>Planta Alta</b>	<b>Total</b>
<b>Iluminación</b>	Q 362	Q 383	Q 266	<b>Q 1 011</b>
<b>Ventilación</b>	Q 147	Q 458	Q 360	<b>Q 964</b>
<b>Equipo</b>	Q 732	Q 1 424	Q 1 463	<b>Q 3 619</b>
<b>Otros</b>	Q 34	Q 5	Q 52	<b>Q 90</b>
<b>Total</b>	<b>Q 1 274</b>	<b>Q 2 269</b>	<b>Q 2 141</b>	<b>Q 5 685</b>

Fuente: elaboración propia.

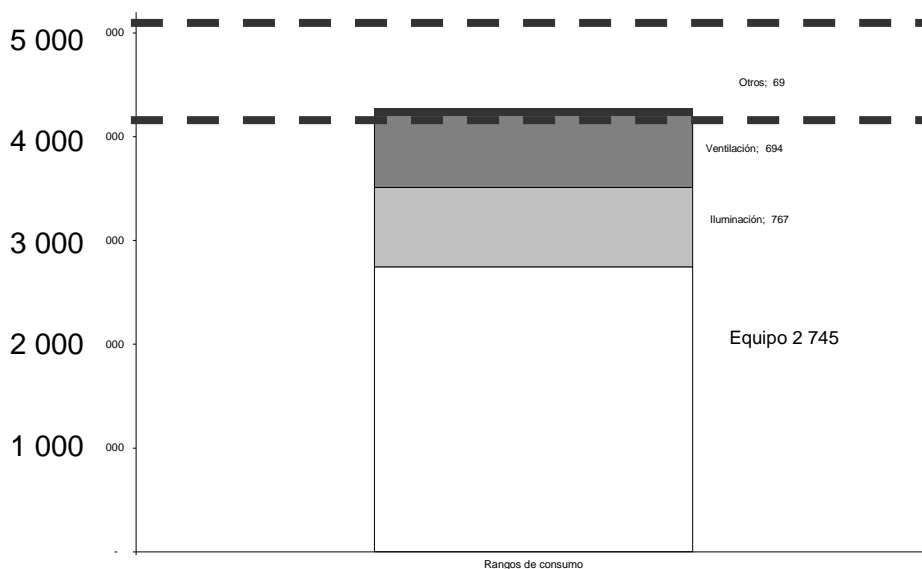
### 3.3.3.4. Error de estimación

Como se ha dicho, el error de estimación aceptado para el inventario de consumo realizado es del 10 %. Para confirmar esta situación se procede a evaluar el promedio de consumo del año base.

El valor promedio del consumo eléctrico es de Q.9 236,86. La factura eléctrica que más se aproxima a este valor es la del mes de agosto de 2011, con la cual se constata que el consumo de energía fue de 4 667 kW-h.

Con el error aceptable se tiene un rango de variación de 4 200 y 5 134 kW-h, como se ve en el análisis final, el inventario tiene un valor final de 4 275, el cual es aceptable; pero subestimado para las condiciones observadas que pueden repetirse a lo largo del próximo año.

Figura 40. **Análisis de error de estimación**



Fuente: elaboración propia.

### 3.3.4. **Gestión del recurso eléctrico**

Para la realización de esta gestión fue necesario considerar los siguientes subtítulos.

### 3.3.4.1. Metas de reducción

Al contar con toda la información estadística es posible definir metas de reducción específicas para todos los colaboradores de las áreas incluidas en el proyecto. En un taller específico de planificación las gestoras han establecido que las metas de reducción para el 2013 serán las siguientes:

Tabla XXV. Metas de reducción

Concepto	Indicador
Facturación total	Reducir la facturación total de Q.110 842,00 a Q.108 442,00
Promedio Mensual	Reducir el promedio mensual a Q.9 028,50
Consumo pico	Reducir el consumo pico del mes de agosto de Q.11 064,00 a Q.10 664,00
Consumo bajo	Mantener el consumo del mes de diciembre por debajo de los Q.7 400,00.

Fuente: elaboración propia.

Para la consecución de estas y otras metas de reducción que se puedan plantear, resulta indispensable dar a conocer a los colaboradores algunos conceptos básicos para el ahorro de energía eléctrica. La quinta meta para la reducción del ahorro es promover los hábitos de ahorro, mediante la capacitación constante de los colaboradores. Se sugiere que, con una frecuencia mensual se repartan materiales de lectura por parte de las gestoras, mismos que pueden encontrarse en los anexos del presente documento.

#### **3.3.4.2. Puntos críticos**

Como se observa en la tabla XII, los principales costos provienen del uso de los equipos de ofimática instalados en la planta alta, planta baja y agencia central. En consecuencia se aconseja reducir los equipos innecesarios al mínimo posible, desconectar los periféricos que no sean necesarios, reducir el uso de colores en impresiones, fondos y protectores de pantalla y utilizar los monitores en la configuración de ahorro de energía la mayor parte del tiempo.

Adicionalmente se hace notar que, el uso de aire climatizado tiene el mayor efecto en la variación de la factura eléctrica, debido a que la potencia que estos dispositivos requieren es mucho mayor a la de todos los demás aparatos en la empresa. La regularización de estos equipos es crítica para el próximo año, para evitar el incremento en los meses de mayor temperatura.

#### **3.3.4.3. Áreas y dispositivos irreducibles**

Al describir el detalle de costos de la factura eléctrica se mencionó que la Cooperativa y cualquier usuario de la red, está sujeto a un pago o cuota fija mensual. Este costo es irreducible para la Cooperativa, por cuanto la empresa de distribución siempre cobrará esta cuota independientemente del consumo en que se incurra mes con mes.

Los dispositivos que son irreducibles para la Cooperativa son aquellos que se utilizan para el sistema de seguridad, razón por la cual no figuran en el inventario del equipo realizado en la investigación de este proyecto.

Otro factor a tomar en cuenta son los ambientes de la agencia central, el área de tarjetas de crédito y de los oficiales de crédito, a los cuales acceden los

asociados de la Cooperativa a realizar las operaciones relacionadas con los servicios que se prestan. Los costos por iluminación en estas zonas, pueden considerarse irreducibles; se puede reducir, principalmente el uso de equipos y ventilación en horas de baja demanda.

#### **3.3.4.4. Planes de acción**

Los primeros planes de ahorro responden a acciones muy sencillas que fueron detectadas en un recorrido realizado a las áreas de gestión definidas. En estos planes fue necesario el apoyo de la jefatura de informática y la coordinación administrativa-financiera.

Los planes fueron divulgados por las gestoras a todos los colaboradores para contar con la participación en el programa. En la figura 14 se muestra el formato del plan de acción elaborado para el mes de enero. En las figuras 15 y 16 se ilustran los principales cambios a realizar por parte de las gestoras de Producción más Limpia.



Figura 42. **Modo de ahorro en las computadoras**



Fuente: recorrido en las áreas de trabajo.

La primera acción es la aplicación del modo de ahorro en todas las computadoras de la Cooperativa. Esta acción busca reducir el consumo de energía reduciendo el brillo del monitor, activando el descansador de pantalla tres minutos después de inactividad, apagarlo automáticamente después de media hora en desuso y reducir la intensidad del color en el monitor por tonalidades más tenues.

Adicionalmente se propone enviar mensajes a través de la red de área local de la Cooperativa; recordando a todos los colaboradores apagar los equipos al salir a la hora de almuerzo y al terminar la jornada de labores.

Figura 43. **Eliminación de lámparas innecesarias**



Fuente: recorrido en las áreas de trabajo.

La figura 16 muestra dos de cuatro lámparas instaladas en la Cooperativa y que no son utilizadas actualmente. A través de la coordinación administrativa-financiera y del personal de mantenimiento se propone eliminar este equipo para evitar recargos en el cobro de la factura eléctrica.

#### **3.3.4.5. Evaluación de resultados**

La evaluación de resultados obtenidos a partir de las acciones implementadas se muestra en el registro de la ficha de seguimiento en la figura 17. Debido a que la eliminación de las lámparas innecesarias se realizó hasta la última semana del mes de enero; se estima que los resultados son aplicables hasta el mes de febrero.



Figura 44. **Evaluación de las acciones de ahorro**

Producción más Limpia

### **Ficha de Seguimiento**

<b>Mes</b>	<b>Base (Q.)</b>	<b>Actual (Q.)</b>	<b>Diferencia (Q.)</b>	<b>% de Ahorro</b>
ene-2012	7 704,00	7 518,00	186,00	2,41%
feb-2012	7 852,00	7 495,00	357,00	4,55%

Fuente: Gestoras de Producción Más Limpia.

Las medidas implementadas representan un ahorro de Q.186,00 y Q.357,00 respecto de los costos del año base. Recordando que estos ahorros serán constantes a través del año se sugiere a la Cooperativa dar seguimiento a los mismos e implementar medidas nuevas que permiten incrementar el ahorro en este rubro.

#### **3.3.4.6. Seguimiento del programa**

Queda a consideración de la Gerencia General y de la Coordinación Administrativa-Financiera, los métodos o medios para dar seguimiento, apoyo y realizar observaciones al programa de Producción más Limpia. Así como del análisis financiero que consideren necesario para la selección de medidas de ahorro a aplicar en la Cooperativa. Las acciones para expandirlo o modificarlo también quedarán a criterio, pues se sabe que los gastos generados por consumo eléctrico, afectan no solo a las áreas seleccionadas para el estudio; sino también a las demás agencias y puntos de servicio.



## **4. FASE DE DOCENCIA: CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN PARA EL AHORRO ENERGÉTICO**

### **4.1. Capacitación a gestoras**

La capacitación a las gestoras de Producción más Limpia se realizó utilizando la metodología de formación a distancia. Esto con la intención de facilitar los conocimientos específicos de las funciones y actividades a desarrollar, sin interrumpir el cumplimiento de las actividades normales en el puesto de trabajo.

Para desarrollar los contenidos se trabajaron dos sesiones preliminares a la presentación de este informe en las cuales se abordaron temas diversos acerca del uso y gestión del recurso energético y de los diversos programas de Producción más limpia.

La expansión del programa, queda bajo el criterio de la Gerencia General de la Cooperativa; por lo cual también pueden modificarse los módulos y metodología empleada para capacitar a nuevos gestores en otras áreas de la empresa. Se sugiere; sin embargo, que dentro de los planes de expansión del proyecto se siga el siguiente orden:

- Proyectos sociales y agencia Magdalena
- Agencia Carchá y La Tinta
- Puntos móviles

## **4.2. Taller introductorio a Producción más Limpia**

Para la realización del taller se consideraron los siguientes subtítulos:

### **4.2.1. Generalidades**

El taller de introducción se realizará en una sola sesión y está dirigida al personal de oficinas administrativas y agencia central y que demuestre interés en participar en el programa de gestión del recurso eléctrico y sean designados para colaborar como gestores de dicho programa.

### **4.2.2. Objetivo**

Designar al personal encargado de gestionar el programa de gestión de consumo eléctrico e inducirlo a las funciones que desarrollarán dentro de dicho plan.

### **4.2.3. Fecha y hora**

La capacitación se impartió el día 17 de octubre de 14:00 a 14:30 hrs. en las instalaciones de MiCoope.

### **4.2.4. Recursos**

- Material didáctico
- Agendas

Tabla XXVI. **Contenidos**

<b>Contenido</b>	<b>Descripción</b>
Introducción a Producción más Limpia (PML)	Dar una breve introducción al programa de Producción más Limpia, alcances y métodos principales.
Pasos generales del programa de PML	Explicar las principales tareas del programa y definir un cronograma de trabajo para estos.
Justificación del programa de PML	Conocer los motivos de implementación del programa y los beneficios esperados del funcionamiento.
Funciones de los gestores de PML	Designación de las funciones del programa de PML a desarrollar en el transcurso del año.

Fuente:elaboración propia.

#### **4.2.5. Involucrados**


La capacitación está dirigida a personal interesado en gestionar el consumo de recurso eléctrico en la Cooperativa y es facilitada por el estudiante de EPS como parte de los contenidos del programa.

#### **4.2.6. Material didáctico**

El material didáctico utilizado en el taller se muestra en la siguiente figura.

Figura 45. Material didáctico del taller introductorio a PML

COOPERATIVA COBAN



## PRODUCCIÓN + LIMPIA

---

**Cooperativa Cobán, es MiCoope**  
**PROGRAMA DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA**

**¡Bienvenidos y Bienvenidas!**

Este es el curso de formación de gestores del programa de Producción más Limpia. El objetivo es desarrollar las principales herramientas que servirán para reducir el consumo de energía eléctrica en la cooperativa. Para el curso se utilizará la modalidad de formación a distancia, aprovechando los recursos informáticos de la empresa. Se espera que la formación resulte provechosa

**¿Qué es Producción más Limpia?**


**Producción más Limpia** es un programa de gestión en el cual todos los colaboradores participan en crear una empresa más responsable con el medio ambiente, generando menos desperdicios de **agua, electricidad y desechos sólidos**; aprovechándolos de una manera más racional y reduciendo al mismo tiempo, los costos de las operaciones.

**¿Por qué gestionar el recurso eléctrico?**

Para producir energía eléctrica, los países recurren a empresas generadoras que utilizan carbón y combustibles fósiles como materia prima. El uso de estos materiales **produce contaminantes** tales como dióxido y monóxido de

Continuación de la figura 45.

COOPERATIVA COBAN



**es**  
**MICOOPE**  
*Unidos para dar vida a tus sueños*

## PRODUCCIÓN + LIMPIA

---

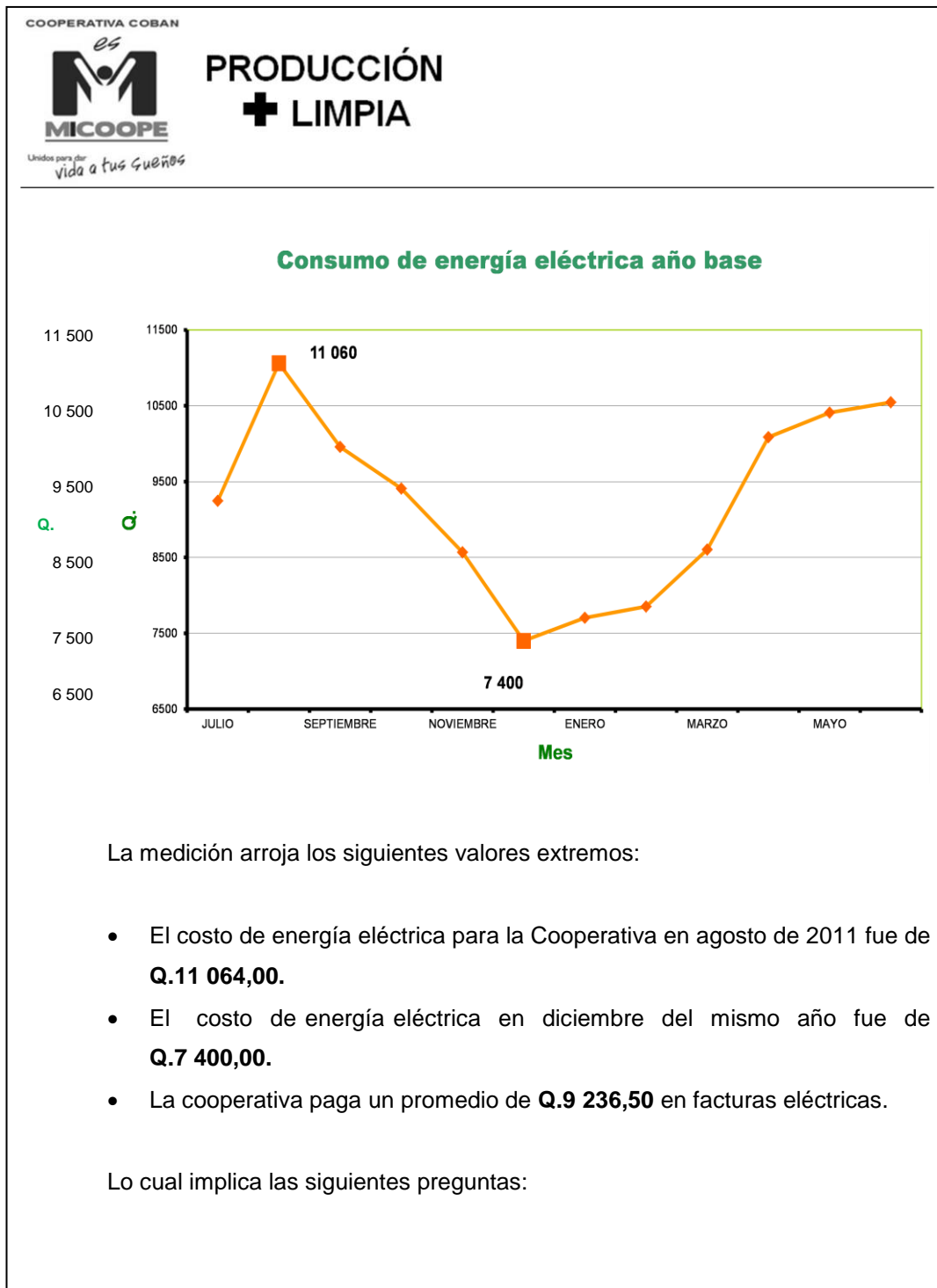
carbono, los cuales afectan a la atmósfera del planeta. En las oficinas y en los hogares se tiende a **desperdiciar grandes cantidades de energía y materiales**, lo cual obliga a que se quemen más combustibles y se contamine más la atmósfera

Si todos colaboran, **modificando los hábitos de consumo** es posible utilizar el recurso eléctrico de mejor manera, demandar menos energía a las empresas generadoras y quemar menos combustible. Los programas de Producción más limpia, sirven para **formar personas que sean más responsables y conscientes** con la naturaleza y al mismo tiempo obtener beneficios económicos, reduciendo los costos fijos de la **factura energética**.

**Consumo de energía eléctrica de la Cooperativa**

Al revisar las facturas de electricidad entre los meses de julio del 2011 a junio del 2012 se presentan los siguientes resultados:


Continuación de la figura 45.





Continuación de la figura 45.

COOPERATIVA COBAN



**MICOOPE**

Unidos para dar  
vida a tus Sueños

## PRODUCCIÓN + LIMPIA

---

¿Por qué se presenta una diferencia tan marcada entre agosto y diciembre del mismo año? ¿Es posible ahorrar hasta **Q.3 660,00** en pago de electricidad? ¿Se puede ahorrar tratando de consumir menos energía eléctrica?

Estas variaciones o tendencias de aumento representan grandes costos para las empresas de servicios tales como la Cooperativa es por ello que los programas de Producción más Limpia, no solamente contribuyen con el ambiente; sino que también representan oportunidades de crecimiento para las empresas que los adoptan.

**¿Cómo gestionar el recurso eléctrico?**

Los principales factores que influyen sobre el consumo del recurso eléctrico son, entre otros, los siguientes:


**Personas**

Cambiando muchos de los hábitos es posible utilizar la energía de una manera más eficiente. Una de las tareas más importantes del gestor del programa es **informar y educar** a las personas con el objetivo de cambiar los hábitos y evitar derroches de energía innecesarios.

Otro factor que influye es la cantidad de personas en un ambiente a determinadas horas de trabajo. Para aprovechar mejor la energía es necesario contar con la cantidad óptima de colaboradores en un espacio de trabajo la mayor cantidad de tiempo que sea posible.

Continuación de la figura 45.

COOPERATIVA COBAN



**PRODUCCIÓN + LIMPIA**

---

**Edificio**

El aprovechamiento máximo de la luz natural permite reducir el consumo de electricidad por concepto de iluminación. El estado del edificio también es importante es necesario revisar el grado de aislamiento, estado de puertas y ventanas, etc.; además de instalar y mantener los controles como interruptores, termostatos, programadores para que sean de fácil acceso al personal.

Con una distribución eficiente del espacio es posible aprovechar la ventilación natural para no requerir de ventiladores o equipos de aire climatizado.

**Tecnología**

El uso desmedido de los aparatos, dejarlos conectados cuando no se utilizan o no aprovechar la configuración de ahorro energético es otro factor que afecta el gasto final de energía eléctrica. Además es necesario, dar mantenimiento a los equipos y lámparas, con el fin de ahorrar por consumos ocultos.


**Pasos a seguir para el programa de Producción más Limpia**

- Como primer paso se nombran a los **responsables** de cada área de trabajo, en este caso los responsables serán:

Área	Responsable
Oficinas planta alta	
Oficinas planta baja	

Continuación de la figura 45.

COOPERATIVA COBAN



**PRODUCCIÓN  
+ LIMPIA**

---

- Se miden los **consumos de energía eléctrica** para fijar una meta en común y se propone bajar el consumo en cada área de trabajo.
- Se elabora un **inventario del equipo eléctrico** de la empresa, tomando en cuenta el consumo de todos los aparatos.
- Se elabora una **encuesta** para medir los hábitos de consumo y crear **conciencia** en los colaboradores acerca de la reducción del consumo de energía eléctrica.
- Se proponen **planes de acción** que estén destinados a la reducción del consumo eléctrico y se **mide** periódicamente el impacto que tengan.
- Se dan a conocer los **resultados** del programa de gestión y se incluyen nuevos proyectos de Producción más Limpia, en el área de agua y desechos sólidos.


**Funciones del gestor de Producción más Limpia**

El gestor del programa de **Producción más Limpia** tendrá a cargo las siguientes actividades:

- Recopilar y mantener al día las estadísticas de consumo de la cooperativa
- Actualizar el inventario de equipos eléctricos en las distintas áreas
- Involucrar a los colaboradores en el área de trabajo en la gestión del recurso eléctrico.
- Presentar los resultados anuales del programa a la gerencia, a los colaboradores y a los clientes externos.

Continuación de la figura 45.

COOPERATIVA COBAN



## PRODUCCIÓN + LIMPIA

Unidos para dar vida a tus sueños

---


- Preparar y evaluar los planes de acción para reducir el consumo de energía eléctrica.
- Desarrollar estrategias para gestionar otros recursos como agua y desechos sólidos.
- Ampliar el programa a otras áreas y agencias de la cooperativa.

**Propuesta de seguimiento**

Ahora que se conoce más acerca del programa de **Producción más Limpia** y se han cumplido las primeras dos actividades, queda por realizar un inventario del equipo eléctrico utilizado en la empresa y realizar una encuesta para conocer los hábitos de consumo de los demás colaboradores.

El inventario será realizado por el estudiante de EPS antes de la próxima sesión y la encuesta será dirigida y ejecutada por los gestores del programa, en las respectivas áreas.

Continuación de la figura 45.

	
<b>EVALUACIÓN</b>	
<p><b>Instrucciones:</b> Imprima esta hoja en calidad de borrador, llénela a mano y preséntela el día de la realización del taller. Servirá como medio de verificación que se ha realizado la capacitación y que se ha conformado el grupo de gestión del consumo eléctrico.</p>	
<b>Pregunta 1</b>	¿Qué beneficios produce el programa de <b>Producción más Limpia</b> ?
	Ninguno
	Reducción de la eficiencia de la empresa
	Ahorro en el costo de energía y beneficios ambientales
<b>Pregunta 2</b>	¿Cuál de las siguientes es una función del gestor de consumo eléctrico?
	Involucrar a los colaboradores en el área de trabajo
	Regañar a las personas que no usan la energía adecuadamente
	Cambiar los contadores para pagar menos en la factura
<b>Pregunta 3</b>	¿Cómo se debe <b>gestionar el recurso eléctrico</b> ?
	Midiendo los consumos utilizados en la empresa y regulando los desperdicios
	Diciéndole a los demás que no utilicen los aparatos
	Desconectando todos los equipos de la empresa

Fuente: elaboración propia.

### 4.3. Taller de acción para gestores de producción más limpia

Para la realización de este taller fueron considerados los siguientes subtítulos.

#### 4.3.1. Generalidades

El taller de acción se realizará en una sola sesión y está dirigida a las gestoras del programa. En esta fase se definirán las principales estrategias de reducción, las funciones específicas dentro el sistema de gestión y se integrarán los métodos de trabajo para desarrollar el programa.

#### 4.3.2. Objetivo

- Definir junto con las gestoras las estrategias de ahorro para el próximo año.
- Integrar los métodos de trabajo para el desarrollo del taller.

Tabla XXVII. **Contenidos taller de acción para gestores de Producción más Limpia**

Contenido	Descripción
Plan de ahorro anual	Formulación de las principales estrategias de ahorro del consumo de energía eléctrica.
Planes de acción y seguimiento	Definir el método para realizar los planes de acción y seguimiento que debe seguir el programa.
Funciones de las gestoras de PML	Designación de las funciones específicas para cada gestora, según el programa.
Comunicación y divulgación	Definición de los métodos de comunicación, participación y divulgación del programa.

Fuente: elaboración propia.

#### **4.3.3. Fecha y hora**

La capacitación se impartió el día 22 de octubre (jueves) de 14:00 a 14:30 hrs. en las instalaciones de MiCoope.

#### **4.3.4. Recursos**

- Material didáctico
- Agendas

#### **4.3.5. Involucrados**

La capacitación está dirigida a las gestoras del programa PML y es facilitada por el estudiante de EPS como parte de los contenidos del programa.

#### **4.3.6. Material didáctico**

El material didáctico utilizado en este taller se muestra en la figura siguiente.

Figura 46. **Material didáctico del taller de acción**

COOPERATIVA COBAN



## PRODUCCIÓN + LIMPIA

---

**Cooperativa Cobán, es MiCoope**  
**PROGRAMA DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA**

**Segunda parte**

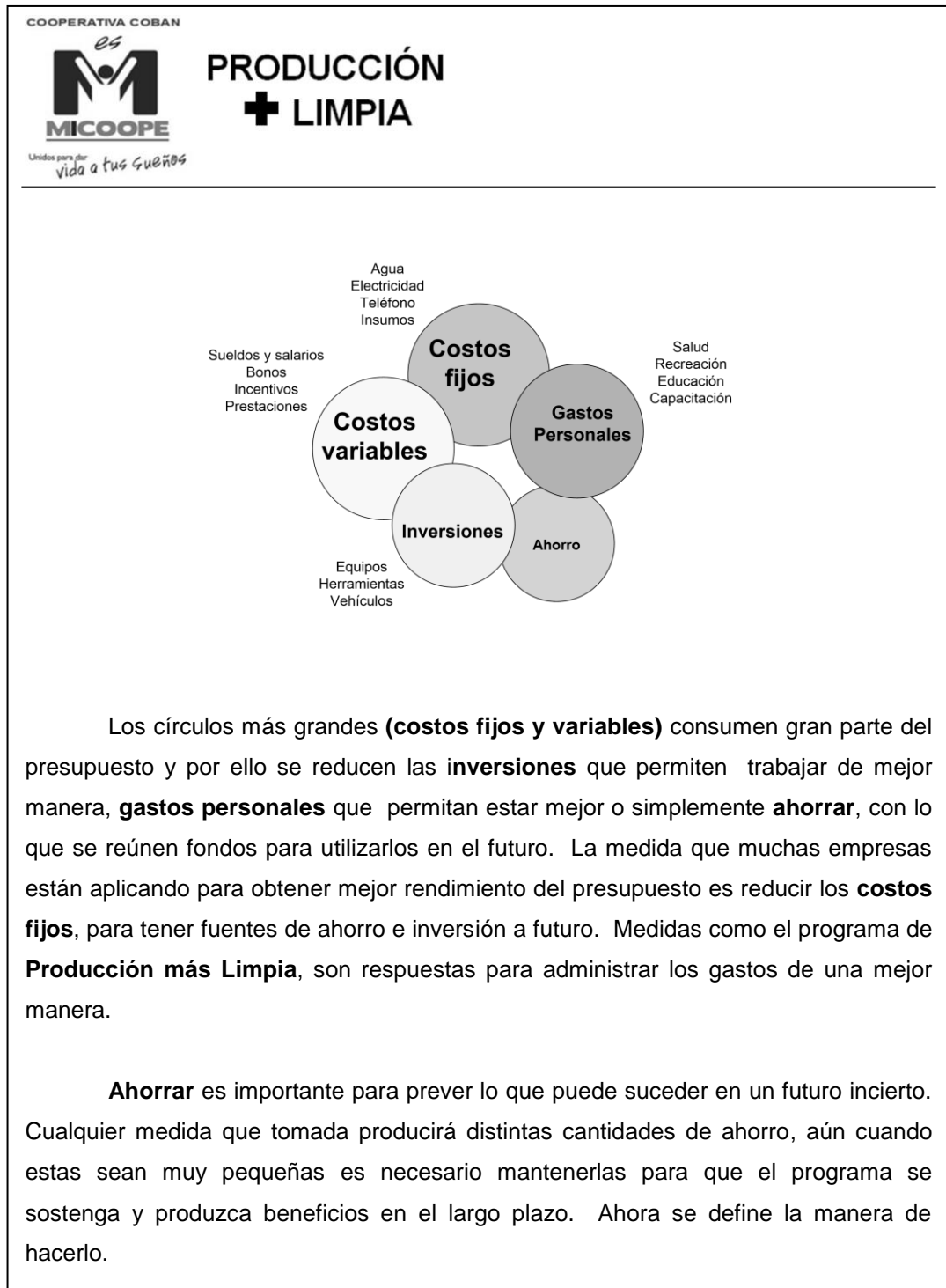
Se dará seguimiento al curso de formación de gestores del programa de **Producción más Limpia**. Para esta segunda entrega se aborda el tema del ahorro a través de la gestión el recurso eléctrico, el diseño de acciones específicas que involucren a los colaboradores y que impacten en los hábitos de consumo para alcanzar las metas planteadas al inicio del programa.

**¿Por qué ahorrar?**

El taller inicia haciendo esta pequeña reflexión. La **Cooperativa** es una empresa dedicada a promover el ahorro en el departamento este departamento. Sin embargo, aún no se han implementado medidas que permitan reducir **costos fijos**. Hay que recordar que los presupuestos de las empresas están formados por los siguientes componentes:




Continuación de la figura 46.



Continuación de la figura 46.

COOPERATIVA COBAN



**PRODUCCIÓN + LIMPIA**

---

**Plan de ahorro anual**

Para desarrollar el **plan de ahorro anual** se analiza nuevamente en la curva del **año base** y definir las principales metas de ahorro de la factura eléctrica. Para el próximo año se establecen las siguientes metas


Estrategia	Actual	Meta
<b>Promedio de consumo mensual</b>	Q. 9 236,50	
<b>Consumo anual de energía eléctrica</b>	Q. 110 838,00	
<b>Pico de consumo</b>	Q. 11 064,00 (agosto)	
<b>Consumos bajos</b>	Q. 7 400 (diciembre)	

La reducción de los consumos no debe ser drástica, sino progresiva y constante; es necesario recordar que de esto dependen los hábitos de consumo y el **compromiso** de todos los colaboradores. Para que ellos se mantengan interesados es necesario incluir una cuarta estrategia enfocada en el aprendizaje de todas las personas desde los puestos operativos, pasando por los mandos medios y concluyendo con la Gerencia General y el Consejo Administrativo.

Estrategia	Meta
<b>Aprendizaje</b>	Publicar los resultados del programa con una frecuencia mensual y facilitar material didáctico a los colaboradores, para que participen en el programa de energía eléctrica.

Continuación de la figura 46.

COOPERATIVA COBAN



**MICOOPE**

*Unidos para dar vida a tus Sueños*

**PRODUCCIÓN  
+ LIMPIA**

---

Es claro que si el personal no se involucra o no colabora, los planes que que hagan no funcionarán. El programa de **Producción más Limpia** es además un método de aprendizaje, capacitación y desarrollo constante, que es realizado por los mismos colaboradores en el lugar de trabajo.

**Evaluación y seguimiento**


Para que los programas de mejora continua den resultado, deben evaluarse constantemente y verificar si las estrategias han dado los resultados que se deseen. Más que un regaño, las evaluaciones son **oportunidades** que se tienen para mejorar en el trabajo.

Para verificar que el consumo se reduce con el paso de los meses y al finalizar el año se utiliza una ficha como la siguiente:

Mes	Base	Actual	Diferencia	% Ahorro
Julio 2011	Q.9 245,00			
Agosto 2011	Q.11 064,00			
Septiembre 2011	Q.9 958,00			
Octubre 2011	Q.9 409,00			
Noviembre 2011	Q.8 567,00			
Diciembre 2011	Q.7 400,00			
Enero 2012	Q.7 704,00			
Febrero 2012	Q.7 852,00			
Marzo 2012	Q.8 604,00			
Abril 2012	Q.10 086,00			
Mayo 2012	Q.10 408,00			
Junio 2012	Q.10 545,00			
Total Anual	Q. 110 838,00			

Continuación de la figura 46.

COOPERATIVA COBAN



## PRODUCCIÓN + LIMPIA

---

El seguimiento es la **acción continua** que mantiene al programa. Las gestoras deben reunirse periódicamente con la gerencia para presentar los resultados obtenidos

**Planes de acción: medidas para el ahorro**

Las medidas para el ahorro son las formas con las que se alcanzan las metas, mes a mes y al final del año. Dentro del programa de **Producción más Limpia** se implementará diversos tipos de acciones; algunas son muy complejas, cuestan mucho dinero y no producen ahorros de energía en el corto plazo. Otras en cambio, son más simples, cuestan menos y producen ahorros de manera rápida y de manera sostenida a lo largo del tiempo.


Para empezar se implementarán medidas sencillas; pero que involucren a muchas personas, tratando de modificar los hábitos de consumo mediante colaboraciones pequeñas y continuas. Las principales medidas que a tomar se basarán en tres temas:

- **Iluminación**
- **Aire acondicionado**
- **Computadoras y equipo**

Las medidas serán planteadas en un **plan de acción mensual**, que será conocido por todos los colaboradores y que se llenará en un formato como el siguiente:

Continuación de la figura 46.

COOPERATIVA COBAN



Unidos para dar vida a tus sueños

**PRODUCCIÓN  
+ LIMPIA**

---

**Cooperativa Cobán, es MiCoope  
Producción más Limpia**

Mes/Año

Area

No.	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?

En la casilla **¿Qué?** se indican las acciones que se van a desarrollar durante el mes, de manera clara y precisa. Luego, en la casilla **¿Quién?** se indica el nombre del responsable de verificar que la acción se realice y del apoyo que pueda requerir para ello y finalmente en la casilla **¿Cuándo?** se establece el tiempo para implementar las acciones planteadas.


En el ejemplo de la **iluminación** se pueden colocar pequeños letreros que recuerden a los compañeros, apagar la luz al salir de la oficina. Igualmente se pueden poner recordatorios sobre los monitores de las computadoras, para que no se olviden de apagarlos al dejar de trabajar.

**A la vista de todos**

Una vez elaborados los planes de acción se darán conocer a todo el personal del **área de trabajo** y se publicarán en las carteleras para que todos conozcan el plan y recuerden que deben participar en él a lo largo del mes.

Continuación de la figura 46.

COOPERATIVA COBAN

 **PRODUCCIÓN  
+ LIMPIA**

Unidos para dar vida a tus Sueños

---

Cada gestora es responsable de **compartir el plan** con los compañeros del área de trabajo, publicarlo en la cartelera y de retirarlo al finalizar el mes. Una vez concluido, los planes serán archivados debidamente en un cartapacio, para llevar un registro de las medidas que se han ido implementando.

**Propuesta de seguimiento**

En la próxima sesión se discutirán las necesidades que se que tienen para llevar a cabo el programa se planificará una sesión con la Gerencia General, gerencias Administrativa Financiera y de Negocios y la Jefatura de Talento Humano para dar a conocer el programa y solicitar el apoyo de parte de ellos.

Continuación de la figura 46.

<p>COOPERATIVA COBAN</p> <p></p> <p><b>PRODUCCIÓN + LIMPIA</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>EVALUACIÓN</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Instrucciones:</b> esta evaluación servirá como medio de verificación que se ha realizado la capacitación y que se ha comprendido modelo de trabajo del programa de Producción más Limpia.</p>
<p>¿Por qué es necesario crear programas de ahorro en la Cooperativa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Para qué sirve la ficha de seguimiento?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Qué información contienen los planes de acción?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4. Resultados de la capacitación

Los resultados obtenidos por las gestoras en las sesiones de capacitación se muestran en las siguientes tablas:

Tabla XXVIII. **Evaluaciones directas**

	<b>Taller 1</b>	<b>Taller 2</b>	<b>Total</b>
Auxiliar de contabilidad	3/3	3/3	100 %
Encargada tarjetas de crédito	3/3	3/3	100 %

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, las gestoras han evaluado el proceso de gestión calificando aspectos como la modalidad de capacitación, las sesiones de trabajo y el material didáctico.

Tabla XXIX. **Calificación de la capacitación**

<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Calificación</b>
Modalidad de la capacitación	80 %
Sesiones de trabajo	100 %
Material didáctico	100 %
Funcionalidad del programa	100 %

Fuente: elaboración propia.

Con estos resultados es posible concluir que el proceso de capacitación es satisfactorio y permite a las colaboradoras ejecutar el programa de una



manera funcional, administrar el recurso de energía eléctrica y ampliar la gestión de recursos en el mediano plazo.



## CONCLUSIONES

1. La Unidad de Organización y Métodos fue diseñada partiendo de la organización, la descripción de las plazas a crear, el mobiliario y equipo necesario para desarrollar las labores y el espacio físico a ocupar, previo cumplimiento del proceso de implementación, diseñado y diagramado dentro del presente informe.
2. Se ha establecido el requerimiento de personal para la implementación de la unidad de organización y métodos. En el primer año de funcionamiento se estima que será necesaria contratar a un jefe de mando medio y un asistente para el manejo de la documentación generada en la Cooperativa. Se ha confeccionado el manual de puestos y funciones de ambas plazas siguiendo la metodología establecida por el Departamento de Talento Humano.
3. El presupuesto elaborado establece la necesidad de erogar un total de Q.160 926,20 en el funcionamiento de la Unidad de Organización y Métodos, incluyendo la inversión de mobiliario y equipo y los sueldos del personal contratado.

4. La planificación se desarrolla en tres talleres que son organizados y dirigidos por la gerencia general, validados por los gerentes y jefes y finalmente, aprobados por los órganos directivos para la impresión y uso dentro de las actividades de todos los colaboradores en la empresa. A partir del presente EPS, los talleres no solo cumplen los objetivos operativos y administrativos propios de la elaboración de un Plan Operativo Anual; adicionalmente se busca el desarrollo y aprendizaje de un modelo de trabajo universal e incluyente para todas las unidades, que facilite la coordinación y que oriente la mejora continua de los procesos de la empresa.
5. Al analizar las facturas de energía eléctrica correspondientes al período de julio 2011 a junio 2012 se verifica que el costo anual por este rubro es de Q.110 842,00, con un promedio mensual de Q.9 236,83. La evaluación de los hábitos de trabajo indica que los colaboradores permanecen en las instalaciones de la empresa un promedio de 176 horas mensuales, también se observa que los equipos de cómputo se apagan cuando no son utilizados y que se ahorran recursos mediante el uso de configuraciones de ahorro en impresiones.
6. Se han desarrollado dos actividades de ahorro energético consistentes en el uso racional del equipo de ofimática, debido al gran impacto en el costo total de energía eléctrica y en la eliminación de luminarias obsoletas, conectadas a la red eléctrica. En los meses de enero y febrero se observaron reducciones de Q.186,00 y Q.375,00 respecto del año base.
7. Las gestoras han sido capacitadas para participar y mantener el programa de gestión del recurso eléctrico.

## RECOMENDACIONES

1. Al jefe de talento humano: incluir la presentación del modelo de trabajo a los colaboradores contratados en el presente año. Esto con el fin de adaptar a los jefes y gerentes de mandos medios entrantes y fortalecer la aplicación de los lineamientos contenidos en el instructivo de planificación y evaluación.
2. A los gerentes y jefes de mandos medios: profundizar en la aplicación de las herramientas de planificación y evaluación creadas a partir del Ejercicio Profesional Supervisado con el fin de mejorar las distintas técnicas administrativas utilizadas a diario en el desarrollo de las distintas tareas de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ANTA, Gregorio, et. al. *Herramientas para la gestión de procesos de gestión integral de colegios de bachillerato técnico*. Ecuador: Eductrade. 2007. 132 p.
2. Cooperativa Cobán, es MiCoope. *Plan estratégico 2,011-2,015*. Guatemala, 2010. 145 p.
3. ————. *Plan operativo anual 2,011*. Guatemala, 2011. 71 p.
4. GUERRERO SPÍNOLA, Alba Maritza. *Formulación y evaluación de proyectos*. Guatemala, 2005. 132 p.
5. TARI, Juan José J. *Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva*. España: Universidad de Alicante. 2011. 183 p.

