



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**“Elaboración de un Manual de Funciones por Competencias para  
Cooperativas de Ahorro y Crédito. Caso de Estudio: CACPE  
Biblián Cía. Ltda.”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de**

**Ingeniera Comercial**

**Autoras:**

Paola Fernanda Oyervide Quizhpi

Aida Estefanía Sacoto Faicán

**Director:**

Mgt. Carlos Esteban González Proaño

**Cuenca, Ecuador**

**2018**

## DEDICATORIAS

A mi abuelita Isabel, a mi madre Mirian, a mi hermana Martha, a él, mi cómplice de aventuras, Juan.

*Paola Oyervide.*

A mis pequeños sobrinos Juan José y Martín Nicolás, en esta corta edad no entenderán esto, pero algún momento lo harán y quisiera que sepan que con esfuerzo, dedicación y perseverancia pueden cumplir sus sueños.

A mi ángel del cielo, mi abuelita mami Mati quien siempre confió que lo lograría.

*Estefanía Sacoto.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por ser mi fortaleza, a mi abuelita por cuidarme y guiarme, a mi madre y padre a la vez Mirian Oyervide, quien con sus palabras me animó y sostuvo; a mi hermana por ser mi inspiración; a mi cómplice por sus ánimos y paciencia en días de poca cordura.

A nuestro director y amigo Carlitos quien con su sabiduría apoyó en la culminación del trabajo; a mi compañera Estefanía por su apoyo y honestidad; de igual manera a todos los profesores y compañeros que formaron parte de mi desarrollo académico.

*Paola Oyervide.*

Agradezco a Dios por bendecirme con mi familia, quienes han sido mi apoyo incondicional, el motor para perseverar y cumplir esta meta; a mis padres, a mis hermanos y a mi abuelito por confiar en mí y motivarme.

A mis estimados profesores, gracias por formarme con sus conocimientos; a nuestro director de tesis, gracias por su amistad, asesoría y apoyo; de igual manera agradezco a mi compañera Paola quien me acompañó en este arduo trabajo.

A todo el personal de CACPE Biblián, gracias por su colaboración; al Gerente General Ing. Juan Pablo González, por darnos la apertura para aplicar este trabajo.

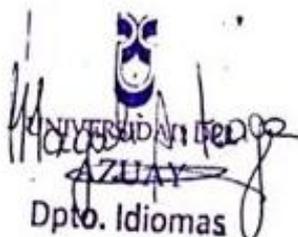
*Estefanía Sacoto.*

## **RESUMEN**

El presente trabajo contiene información sobre la Gestión de Talento Humano por Competencias, enfocándose principalmente en conceptualizaciones útiles para la elaboración de un manual de funciones; además se describe de manera general sobre el Cooperativismo en el Ecuador, puesto que la aplicación de este trabajo se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., para la cual se creó un Manual de Funciones por Competencias basándose en la metodología Modelado de Perfiles por Competencias o comúnmente denominada MPC; la información se levantó mediante talleres aplicados a los expertos de los cargos de esta Cooperativa.

## ABSTRACT

The present work showed the information on human resources management by competences. It focused on useful conceptualizations for the elaboration of a functions manual. Cooperativism in Ecuador was described in a general way, since this work was applied to the Savings and Credit Cooperative CACPE Biblián Cía. Ltda. A manual was created based on the competency profile modeling methodology or CPM. The information was gathered through workshops applied to the position experts of this cooperative.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'P' and 'A' followed by a flourish.

Translated by

Ing. Paul Arpi

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIAS .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 - Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador .....	2
Introducción.....	2
1.1.    Origen del Cooperativismo .....	2
1.2.    Historia del Cooperativismo en el Ecuador.....	3
1.2.1.    Etapas de la Historia del Cooperativismo en el Ecuador .....	4
1.2.1.1.    Crisis Financiera de 1999 y Cooperativas de Ahorro y Crédito .....	7
1.3.    Sector Cooperativo .....	8
1.3.1.    Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.....	10
1.3.2.    Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) .....	11
1.3.3.    La Economía Popular y Solidaria .....	11
1.4.    Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.....	12
1.4.1.    Reseña Histórica.....	12
1.4.2.    Misión .....	13
1.4.3.    Visión .....	13
1.4.4.    Valores .....	13
1.4.5.    Estructura Organizacional .....	15
1.4.6.    Diagnóstico Situacional. ....	17
Conclusión.....	17
CAPÍTULO 2 - Marco Teórico.....	19

Introducción.....	19
2.1. Administración de Recursos Humanos .....	19
2.1.1. Concepto .....	19
2.1.2. Importancia de Administración de Recursos Humanos .....	20
2.2. Gestión por Competencias.....	20
2.2.1. Concepto .....	20
2.2.2. Objetivo.....	21
2.2.3. Importancia de Gestión por Competencias .....	21
2.3. Competencias .....	22
2.3.1. Etimología.....	22
2.3.2. Concepto de Competencia.....	22
2.3.3. Clasificación de Competencias .....	22
2.4. Levantamiento de Perfiles por Competencias. ....	24
2.4.1. Definición.....	24
2.4.2. Perfil.....	24
2.4.2.1. Perfil Profesional .....	24
2.4.3. Puesto o Cargo .....	25
2.4.3.1. Concepto .....	25
2.4.3.2. Clasificación .....	25
2.4.4. Descripción de Cargos .....	25
2.4.4.1. Concepto .....	25
2.4.4.2. Importancia de Descripción de Cargos.....	26
2.4.4.3. Etapas para la Descripción de Cargos.....	26
2.4.5. Análisis de Cargos .....	27
2.4.6. Manual de Funciones de Perfiles por Competencias. ....	27
2.4.6.1. Concepto .....	27
2.4.6.2. Importancia del Manual de Funciones.....	28
2.5. Método Modelado de Perfiles por Competencias o Método MPC.....	28
2.5.1. Concepto .....	28
2.5.2. Beneficios del Método .....	28
2.5.3. Metodología para Identificar Actividades Esenciales del Cargo .....	29

2.5.3.1.	Fórmula.....	30
2.5.4.	Metodología para Levantar Perfiles de Competencias.....	30
2.5.4.1.	Para Identificar los Conocimientos.....	31
2.5.4.2.	Para Identificar Destrezas Generales .....	31
2.5.4.3.	Para Levantamiento de Destrezas Específicas.....	31
2.5.5.	Determinación de Competencias para Selección y Capacitación .....	31
	Conclusión.....	32
<b>CAPÍTULO 3 - Modelado de Perfiles por Competencia (MPC) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.....</b>		
	Introducción.....	33
3.1.	Talleres MPC.....	33
3.1.1.	Nivel Jerárquico de los Cargos .....	33
3.2.	Metodología para el Levantamiento de la Información. ....	36
3.2.1.	Experto del Puesto.....	36
3.2.2.	Facilitador. ....	36
3.2.3.	Matriz para el Levantamiento de Información.....	36
3.2.4.	Desarrollo de los Talleres.....	40
3.2.4.1.	Descripción del Puesto.....	41
3.2.4.2.	Misión del Puesto.....	41
3.2.4.3.	Cuadro de Valoración de Actividades .....	41
3.2.4.4.	Conocimientos Académicos e Informativos .....	41
3.2.4.5.	Destrezas Técnicas y Conductuales .....	42
3.2.4.5.2.	Indicadores de Gestión.....	46
3.2.4.5.3.	Destrezas Específicas.....	47
3.2.4.6.	Nivel de Responsabilidad .....	47
3.2.4.7.	Toma de Decisiones.....	47
3.2.4.8.	Educación Formal Requerida.....	47
3.2.4.9.	Capacitación Adicional.....	48
3.2.4.10.	Experiencia Laboral Requerida .....	48
3.3.	Validación de la Información Recolectada.....	48
	Conclusión.....	50
<b>CAPÍTULO 4 - Construcción del Manual de Funciones por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda. ....</b>		
		51

Introducción.....	51
4.1. Manual de Perfiles por Competencias a través del Método MPC.....	51
4.2 Informe de Validación y Socialización del Manual de Funciones por Competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.	52
Conclusión.....	53
CONCLUSIONES GENERALES .....	54
RECOMENDACIONES .....	55
BIBLIOGRAFÍA .....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Historia del Cooperativismo en el Ecuador. ....	4
Tabla 2. Número de Cooperativas Activas No Financieras, Financieras y Asociaciones en el Ecuador. ....	9
Tabla 3. Segmentos de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.....	10
Tabla 4. Gradación de los Factores para el Levantamiento de Perfiles según el Método MPC.....	30
Tabla 5. Matriz para el Levantamiento de Perfiles por Competencias. ....	36
Tabla 6. Diccionario de Destrezas Técnicas. ....	42
Tabla 7. Validación de Actividades. ....	49

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama Funcional correspondiente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda. ....	15
Ilustración 2. Modelo Iceberg. ....	23

# INTRODUCCIÓN

Actualmente la gestión de talento humano ha tomado importancia en las organizaciones puesto que se considera a los trabajadores como la parte vital para toda empresa, debido a que son ellos quienes aportan para el desarrollo o crecimiento de la misma; a diferencia, en el pasado el trabajador solo era visto como mano de obra, es decir como un objeto de producción.

El presente trabajo de titulación hace referencia a la gestión de talento humano por competencias; debido a que contar con este tipo de administración de capital humano trae consigo muchos beneficios no solo a la empresa sino también al personal que forma parte de ella, pues permite a los trabajadores o colaboradores desarrollarse como personas en el ámbito profesional y gracias a esto se sienten comprometidos e involucrados, aportando así a la empresa para lograr sus objetivos planteados.

El desarrollo de este trabajo se encuentra segmentado en cuatro capítulos; el primero contiene información relevante sobre el Cooperativismo en el Ecuador, además incluye información general sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.; dicha información es expuesta en este trabajo porque la práctica, es decir la elaboración del manual de funciones por competencias se realizó para la Cooperativa antes mencionada.

El segundo capítulo es denominado “Marco Teórico” debido a que en esta sección se exponen diferentes conceptos referentes a la gestión de talento humano por competencias y la metodología que se usará para la elaboración del manual de funciones.

El tercer capítulo “Modelado de Perfiles por Competencia (MPC) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.”, comprende información sobre la aplicación de la metodología MPC, la cual mediante los talleres aplicados a los expertos de cada cargo permitió levantar la información para la elaboración del manual de funciones de la Cooperativa; finalmente en el capítulo cuatro se presenta el manual de funciones por competencias elaborado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

# **CAPÍTULO 1 - Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador**

## **Introducción**

En el presente capítulo se describe el origen del cooperativismo a nivel global, con el fin de entender el momento en el que se generan las ideas cooperativas hasta materializarlas con diversos fines como es el caso de cooperativas de producción, vivienda, educación, hasta cooperativas de ahorro y crédito; en el presente capítulo se narra una breve historia sobre el cooperativismo en el Ecuador en donde se establecen los diferentes cambios que sufrió el cooperativismo comenzando por describirlo como una simple idea que se la aplicó con insuficiente experiencia hasta considerarlo como un sector clave para el desarrollo económico del país. Por lo tanto se identifican las acciones estatales que permitieron proteger, fortalecer y controlar a dicho sector, evitando que se lo confunda o regule como si este fuera una entidad bancaria en donde el capital es considerado especial mientras que en una cooperativa lo principal son las personas.

A raíz de cubrir las necesidades de un colectivo y aprovechar las oportunidades que surgen al buscar fortalecer la economía del país, se crean cooperativas de diversa índole, en donde se identifican las de vivienda, educación, transporte, de ahorro y crédito, entre otras; para el posterior desarrollo del trabajo de titulación se tomará como caso de estudio a la Cooperativa CACPE Biblián Cía. Ltda., la cual se constituye como una cooperativa financiera de ahorro y crédito dedicada a ofrecer productos financieros de calidad, competitivos, oportunos y con responsabilidad social, el compromiso de sus socios tanto internos como externos, es un factor clave para el desarrollo y fortalecimiento de la compañía, estos comparten una misión, visión y valores orientados al éxito, además de un objetivo organizacional principal, el de generar mejores oportunidades de negocio para sus socios e incrementar la productividad de estos en base a sus actividades laborales cotidianas.

### **1.1. Origen del Cooperativismo**

Según Miño (2013), el cooperativismo se origina en la sociedad industrial europea durante la primera mitad del siglo XIX, época en la cual se vivía la sobreexplotación del obrero incluyendo niños y mujeres; durante este siglo surgieron pensamientos que permitieron la construcción de una sociedad alternativa con el

objetivo de mejorar las condiciones de vida; la tendencia que logró el cambio fue el socialismo utópico con el que alcanzaron a organizar pequeñas comunidades igualitarias y autónomas, para desplazar progresivamente a las empresas capitalistas o bancos, surge la cooperación con la cual se busca disminuir la desigualdad marcada por el capitalismo.

En la década de 1820 el pensador Robert Owen, propone un modelo de cooperativismo con el cual se podría lucrar y a la vez mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y obreros; suceso por el que se lo considera como el padre del cooperativismo; en un inicio la idea generada por Owen no dio buenos resultados ya que carecía de fundamentos y gestión que apoyaran a un correcto funcionamiento, en 1843 un grupo de personas de Rochdale-Inglaterra, quienes fueron despedidos de una fábrica textil, se reunieron luego de dicho suceso y fundaron una cooperativa, se centraron en los defectos que generaron el fracaso de los anteriores experimentos de cooperativismo y diseñaron principios y reglas para su cooperativa a la cual le denominaron “Almacén Cooperativo de Consumo” , a pesar de las dificultades tuvieron éxito y así este grupo se convirtió en pionero de la historia cooperativista.

## **1.2. Historia del Cooperativismo en el Ecuador**

Miño (2013) considera que si se toma en cuenta el comportamiento de los pueblos aborígenes ecuatorianos, la organización comunitaria indígena fue quien dio inicio a la cooperación, puesto que la comunidad realizaba prácticas sociales relacionadas con un “comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”; así entonces el cooperativismo en el Ecuador se da desde las épocas precolombinas.

La concepción y estructuración de las cooperativas ha sufrido diversos cambios a través de sus etapas; desde un inicio, los dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores sociales empezaron por consolidar cooperativas con conocimientos mínimos, y experiencia insuficiente en temas de gestión o manejo que aseguren el éxito en la funcionalidad de las mismas, razón por la cual resultaron un fracaso; actualmente se puede observar que las cooperativas son compañías fuertes, por lo tanto obligan a los representantes estatales a formular estrategias y tomar decisiones que ayuden al desarrollo e impulsen el crecimiento de

dicho sector ya que el cooperativismo se convirtió en un factor clave para el desarrollo de la economía del Ecuador.

### 1.2.1. Etapas de la Historia del Cooperativismo en el Ecuador

La historia del cooperativismo en el Ecuador presenta diversos cambios, los cuales serán descritos en la siguiente tabla.

**Tabla 1.** Historia del Cooperativismo en el Ecuador.

<b>Historia del Cooperativismo en el Ecuador</b>			
<b>Año / Periodo</b>	<b>Etapas</b>		
Décadas Iniciales del Siglo XX	Llegada y difusión de la idea del cooperativismo en el Ecuador.		
	Nacimiento y expansión del capitalismo industrial, factor clave para la llegada del cooperativismo en el Ecuador y Latinoamérica.		
	El cooperativismo tomado como una necesidad humana por parte de los trabajadores al relacionarlo con la seguridad social y previsión.		
<b>Intervención Estatal</b>			
1937	Etapa presidencial del General Enrique Gallo	<b>Leyes Expedidas</b>	
		1. Ley de Cooperativas	<b>Tipos de Cooperativas</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Producción</li> <li>✓ Crédito</li> <li>✓ Consumo</li> <li>✓ Mixtas</li> </ul>
		2. Ley de Consumo 3. Código del Trabajo 4. Ley de Educación Superior 5. Ley Orgánica del Banco Central	<b>Organismos Principales</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asamblea General</li> <li>✓ Consejo de Administración</li> <li>✓ Consejo de Vigilancia y Gerencia</li> </ul>

1960	Conformación del Consejo Cooperativo Nacional (COCONA)	Encargado de la formulación de la política cooperativa, del estudio de los problemas del sector, de la coordinación y formulación de planes y reformas legales.	
1961	Creación de la Dirección Nacional de Cooperativas	Encargada de controlar al cooperativismo y realizar procesos de difusión, fiscalización y promoción cooperativa.	
1966	Expedición de la nueva Ley de Cooperativas	Ley con un nuevo marco legal acorde al contexto de la década de los años 60 con mayor intervención estatal en el ámbito económico	Expedida por gobierno interino de Clemente Yerovi Indaburu.
<b>Presencia de la Iglesia</b>			
1960	Sacerdotes progresistas	Creación y administración de cooperativas	
		Forman parte de FEACOAC	
<b>Intervención Norteamericana</b>			
1961	Alianza para el progreso realizado por el presidente John F. Kennedy	Organizaciones de cooperación privadas de Estados Unidos: ✓ Asociación Nacional de Cooperativas (CUNA) ✓ Liga de Cooperativas (CLUSA)	<b>Objetivo:</b> Crear y consolidar las federaciones nacionales para que se fortalezcan las organizaciones de cooperación
<b>Proceso de Consolidación de Cooperativas</b>			
1964-1974	Establecimiento de bases institucionales	✓ Doctrina ✓ Reglas teóricas	
<b>Desarrollo de Cooperativas Institucionales</b>			
1963-1988	Conformación de Federaciones Nacionales para fortalecer a los socios y conseguir consolidación institucional	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FEACOAC)-1963	
		Federación de Cooperativas de Vivienda (FECOSVI)-1964	
		Federación Nacional de Caficultores FENACAFÉ-1967	
		Federación de Cooperativas Arroceras (FECOPARR)-1970	
		Federación de Cooperativas Bananeras-1970	

		Federación Nacional de Cooperativas de Transportes de Taxis FENACOTAXI-1971	
		Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Pesado FENACOTRAP-1979	
		Federación Nacional de Pescadores Artesanales FENACOPEC-1988	
<b>Desarrollo de Cooperativas de Ahorro y Crédito</b>			
	Fuerte movimiento cooperativo en el sector rural.		
1963-1972	Incremento de Cooperativas de Ahorro y crédito.	Crecimiento acelerado del FECHOAC debido al apoyo financiero y técnico americano. (1963)	
		Fundación de la Mega Cooperativa San Francisco de Asís, misma que buscaba potenciar y servir a los comerciantes minoristas de la calle Ipiales, Quito (1965)	
		Auge petrolero potencia el crecimiento y desarrollo del sector cooperativo. (1972)	
1970-1980	Orientación cooperativista del sector rural a la urbe, lo cual hace que la clase media urbana y alta crezcan, mientras que la participación de los agricultores, jornaleros y trabajadores decrece.		
1982	Debilitamiento en la economía del Ecuador a causa de la deuda externa.		
<b>Marco Regulatorio</b>			
1984	Presidencia de León Febres Cordero	La Junta Monetaria (Regulaciones para las cooperativas de ahorro y crédito)	Establece que la Superintendencia de Bancos y Seguros supervisará las actividades financieras de las cooperativas de ahorro y crédito hasta el año 2012.
			No considera principios cooperativistas, tomando a las cooperativas grandes como bancos.
1985	La Dirección de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social supervisa a más de 300 cooperativas activas medianas.		
	La Superintendencia de Bancos y Seguros regula las 23 cooperativas de ahorro y crédito grandes activas hasta la fecha.		

Del Neoliberalismo a la Crisis Financiera			
1990	Nuevo modelo político económico	Nueva institucionalidad de naturaleza privada y orientada al comercio exterior	
	Políticas de libre mercado, implican desinstitucionalización estatal	Desaparición de Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), y de todo el sistema de planificación.	Desaparición de todas las instituciones estatales de promoción económica
1992	Etapa Presidencial de Rodrigo Borja	Iniciativa de actualización institucional por parte del sector cooperativo	Propuesta para la creación y aprobación en el Congreso Nacional de una Superintendencia de Cooperativas
			El proyecto de creación fue vetado debido a que su contenido poseía elementos irrelevantes orientados a la educación y capacitación cooperativista más no a la trascendencia institucional del cooperativismo.
1994	Aprobación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero	Debilitó el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre el sector financiero.	
		Genera mayor predominio de la iniciativa de agentes financieros privados	
		Da paso al surgimiento, reapertura, fusión o cierre de diferentes instituciones con "autocontrol financiero"	
1999	Inicio de la crisis financiera ecuatoriana y fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito.		

Fuente: Miño, Grijalva Wilson, (2013).

Elaborado por: Oyervide & Sacoto, (2018).

### 1.2.1.1. Crisis Financiera de 1999 y Cooperativas de Ahorro y Crédito

Miño (2013) afirma que en el año 1999 se registra una grave crisis financiera en el país, específicamente en el sector bancario, en la cual alrededor de veinte bancos quebraron; cabe recalcar que existieron ciertos factores que colaboraron en la generación de la crisis, entre estos tenemos: la caída internacional del precio del petróleo, la guerra con Perú, la gran deuda externa adquirida, problemas de

corrupción latentes en el país, baja en la exportación agroindustrial a causa del fenómeno de El Niño de 1997, entre otros. A pesar de la situación, el sector cooperativo no se encontró afectado pues sus recursos monetarios no estaban involucrados. A raíz de la crisis, en el año 2000 el Ecuador adopta como su moneda oficial al dólar estadounidense dejando su moneda nacional denominada sucre.

La crisis financiera provocó un desplazamiento de los ahorristas del sistema bancario hacia las cooperativas, resultando favorecidas y fortalecidas estructuralmente, sus activos tuvieron un gran crecimiento de más de 26 veces en una década, comprendida entre 1999 y 2009. En cuanto al sistema bancario tuvo una fuerte contracción desde 1999 hasta el 2002, para luego recuperarse.

Luego de 25 años de aplicación del modelo neoliberal en Ecuador, en el 2007 el sector cooperativista sufre una situación desfavorable no en lo económico sino en una crisis de valores puesto que se antepusieron los intereses económicos ante los principios cooperativistas, esto debía cambiar, para lo cual el gobierno en mando planteó el mismo modelo de desarrollo económico con el que se manejaban anteriormente pero se enfocó en la pobreza y falta de oportunidades tanto de sectores urbanos como rurales.

Bajo el mandato del presidente Rafael Correa, en el año 2008 se crea una nueva Constitución de la República de Ecuador, se deroga la Ley de Cooperativas y se da la expedición de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), que tiene como objetivos el generar un nuevo concepto de la economía social y solidaria en el país, y apoyar al cambio de la matriz productiva.

### **1.3. Sector Cooperativo**

La República del Ecuador mediante la Constitución Política expedida en la Asamblea Constituyente de Montecristi en el 2008, reconoce con esfuerzo e importancia al cooperativismo, pretendiendo generar cambios notorios en el ámbito económico, social y político, de igual manera promover y gestionar el sector cooperativo de ahorro y crédito y la economía popular y solidaria.

Actualmente el Sector Cooperativo se encuentra regulado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, mismo que controla y asegura que las asociaciones cumplan con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria,

además de que sean tratadas o gestionadas de diferente manera ya que son organizaciones en donde el capital no es lo que prevalece sino más bien lo son las personas.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) reconoce al sector cooperativo como un aglomerado de cooperativas comprendidas a manera de asociaciones de personas de carácter voluntario con el objetivo de beneficiarse y dar respuesta a sus necesidades tanto económicas, sociales y culturales en común, a través de una empresa social privada de propiedad colectiva y gestión democrática (Asamblea Nacional, 2011).

Según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2017) en el Ecuador se concluye que existen cooperativas tanto no financieras como financieras.

**Tabla 2.** Número de Cooperativas Activas No Financieras, Financieras y Asociaciones en el Ecuador.

Cooperativas No Financieras	Cooperativas Financieras	Asociaciones (Sector no financiero)
2.556	712	7.139

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2017).

Elaborado por: Oyervide & Sacoto, (2017).

El cooperativismo cobra mayor relevancia en el Ecuador debido a que se vuelve importante el formar organizaciones que fortalezcan la economía del país. En el periodo 2012-2017 el número de cooperativas activas no financieras se sitúa en 2.556, de igual manera las asociaciones activas que pertenecen al sector no financiero son alrededor de 7.139, mientras que las cooperativas financieras se encuentran conformado por 712 cooperativas de ahorro y crédito activas.

La Asamblea Nacional (2011) indica que en la LOEPS se reconoce el término de cooperativas no financieras; como el conjunto de cooperativas y asociaciones que se dedican a diferentes actividades entre las cuales se encuentran: de servicios, de vivienda, de consumo y de trabajo asociado o producción; mismas que se organizan para impulsar y fortalecer sus actividades cotidianas. Por otro lado reconoce que las cooperativas financieras, son todas aquellas organizaciones que se dedican a ofrecer

créditos, préstamos de diferente índole, captación de ahorros entre otros servicios financieros.

### 1.3.1. Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2016) a través de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, expide la resolución No. 038-2015-F, la cual trata sobre la actualización de la “Norma para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario”, específicamente en el artículo número uno en el cual se establece que a las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y saldo en sus activos se las ubicará en los siguientes segmentos:

**Tabla 3.** Segmentos de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, Bancos Comunales y Cajas Comunales.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2016).

Elaborado por: Oyervide & Sacoto, (2017).

Según lo detallado en el artículo tres de la norma anteriormente señalada, el primero de mayo de cada año las entidades del sector financiero popular y solidario serán asignadas por parte de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera a los respectivos segmentos en base al volumen de activos registrados en los estados financieros entregados a los Organismos de Control hasta el 31 de Diciembre del año inmediato anterior (SEPS, 2016).

### **1.3.2. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS)**

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Asamblea Nacional, 2011) se encuentra en vigencia desde el 10 de mayo del 2011, y en concordancia con la Constitución esta tiene por objeto:

- ✓ Reconocer a las organizaciones pertenecientes a la SEPS como fundamentales para el desarrollo económico, social y cultural del país.
- ✓ Promover principios de cooperación y democracia, reciprocidad y solidaridad en actividades de dichas organizaciones.
- ✓ Velar por la sustentabilidad, sostenibilidad y correcta gestión de las empresas de la Economía Popular y Solidaria,
- ✓ Asegurar que los datos e información sean entregados a los socios y miembros de las compañías del EPS.
- ✓ Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, a diferencia de las actividades económicas privadas.
- ✓ Identificar oportunidades para el desarrollo de políticas públicas que aporten para fortalecer y consolidar el sector económico, popular y solidario.

### **1.3.3. La Economía Popular y Solidaria**

La Economía Popular y Solidaria (EPS) cobra mayor relevancia debido a que el fortalecer la economía del país, es parte fundamental del accionar gubernamental, dicha situación lo ha llevado a establecer leyes y reglamentos que permitan a sectores poco conocidos, tomar un papel importante en el desarrollo económico del Ecuador, además de generar beneficios para los participantes. Acotando a lo anterior la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2017) establece que la economía popular y solidaria es la organización económica de integrantes, ya sea de manera individual o colectiva, en donde se desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios que permitan satisfacer necesidades y generar ingresos.

El cooperativismo se organiza en base a relaciones solidarias, de cooperación, reciprocidad al trabajo y al ser humano, además de estar sujeto a ejecutar acciones

amigables con el medio ambiente, que se orienten al buen vivir, por sobre el lucro, apropiación y acumulación de capital.

La LOEPS (Asamblea Nacional, 2011) en el artículo 4 establece que las organizaciones financieras como no financieras deben regirse bajo los principios de la Economía Popular y Solidaria mismos que hacen referencia a:

- ✓ Buscar el buen vivir y bien común
- ✓ Priorizar el trabajo sobre el capital y los intereses colectivos sobre los individuales.
- ✓ Comercio justo, consumo ético y responsable.
- ✓ Garantizar la equidad de género.
- ✓ Respetar la identidad cultural.
- ✓ Autogestión.
- ✓ La responsabilidad social y ambiental, solidaridad y rendición de cuentas.
- ✓ Distribución equitativa y solidaria de utilidades o excedentes.

#### **1.4. Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.**

##### **1.4.1. Reseña Histórica**

En el año 1992, un grupo de artesanos del cantón Biblián tuvo la idea de dar soluciones y alternativas a los planes de negocio de todos sus socios por lo que propusieron la creación de una cooperativa llamada CACPE Biblián (Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., 2017).

El 21 de enero de 1993 mediante el Acuerdo Ministerial 000361 es aprobada e inscrita en el Registro General de Cooperativas gracias a las gestiones realizadas por parte de la compañía, además del apoyo y respaldo de organizaciones que prefieren mantenerse en el anonimato; en abril de 1993 inician sus funciones en el antiguo convento parroquial de Biblián por un lapso de tres años; para 1996 la Cooperativa cuenta con un local propio (Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., 2017).

CACPE Biblián Cía. Ltda., ofrece servicios financieros competitivos y oportunos al austro ecuatoriano, hasta el momento cuenta con 14 agencias en el sur del país ubicadas en Azogues, Biblián, Cañar, Cuenca, El Tambo, Gualaceo, La Troncal, Paute y Suscal; el principal objetivo de la Cooperativa es fomentar en los

socios y terceros, mejores condiciones de trabajo y aumentar la producción y productividad mediante sus servicios(Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., 2017).

La Cooperativa financiera de ahorro y crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., actualmente se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y controlada desde el año 2005 por la Superintendencia de Bancos y Seguros, hecho relevante para la institución ya que es la primera institución financiera de la provincia del Cañar controlada por esta entidad debido a la seguridad y solvencia que ésta posee pues a nivel nacional está consolidada entre las mejores cooperativas de su clase (Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., 2017).

#### **1.4.2. Misión**

De acuerdo con el plan estratégico, la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., (CACPE, 2015) busca apoyar el desarrollo socioeconómico y mejorar el nivel de vida de la comunidad brindando servicios financieros de calidad con solvencia y responsabilidad social.

#### **1.4.3. Visión**

En concordancia con el plan estratégico, la Cooperativa (CACPE, 2015) pretende ser la mejor cooperativa líder en servicios financieros en la provincia del Cañar con una mayor cobertura en el austro y la región costa, diversidad de productos y tecnología, factores que permitirán alcanzar una calificación de Riesgo A.

#### **1.4.4. Valores**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda. (CACPE, 2015) como medio para cumplir con su misión y lograr su visión imparte ciertos valores a todos los colaboradores de la organización mismos que los definen basándose en las concepciones del Mapa y Definiciones de los Valores de Elexperu:

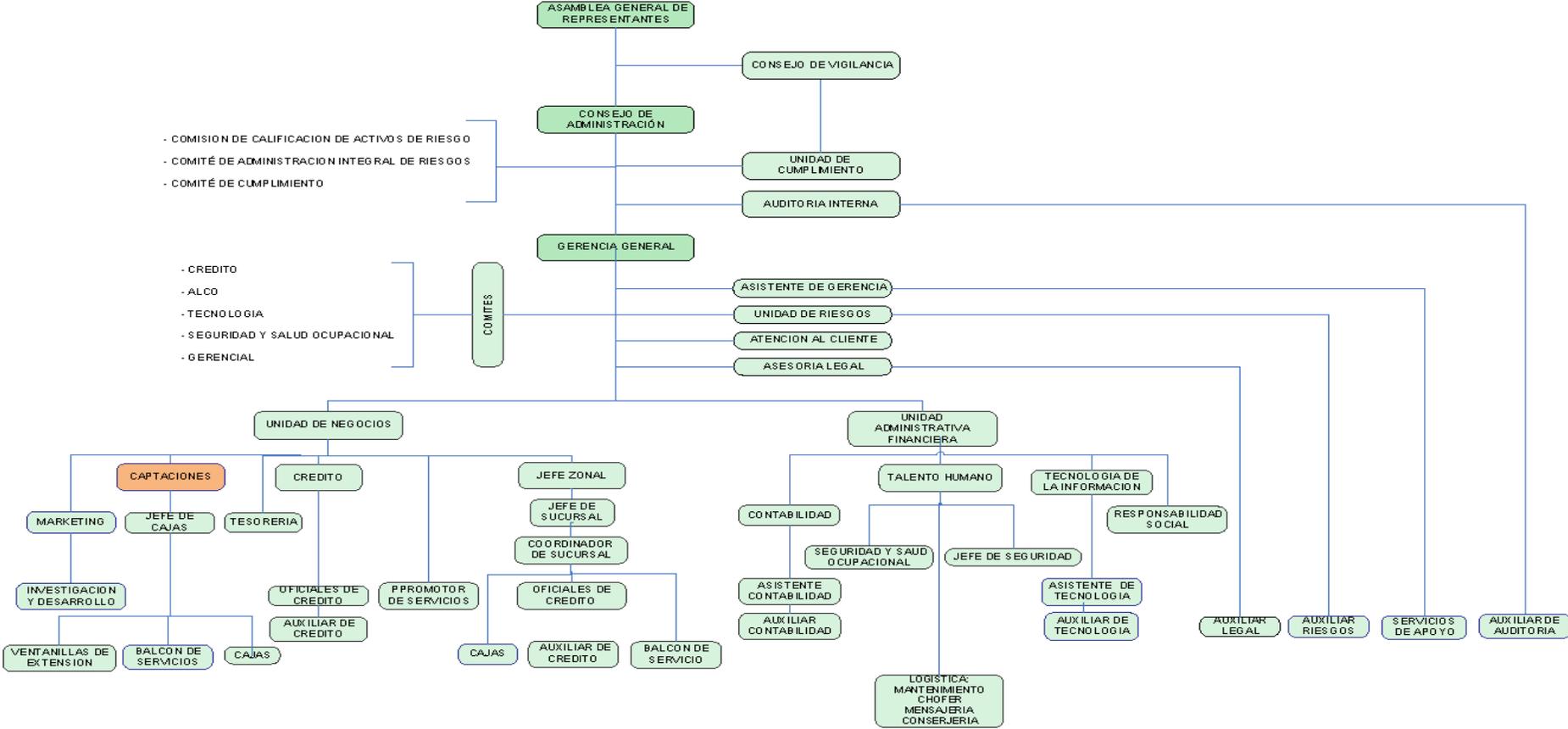
- ✓ **Honradez:** Mostrar rectitud y justicia dentro y fuera de la institución, además de actuar siempre con la verdad, sin ocultar información que

pueda afectar el desempeño de la cooperativa, el cumplimiento en principios y valores morales.

- ✓ **Integridad:** Actuar con transparencia y ética tanto a nivel interno como externo de la cooperativa, buscando siempre guiar el comportamiento en principio y valores morales.
- ✓ **Compromiso:** Hace referencia a estar vinculado con el desarrollo de la cooperativa y trabajar conjuntamente para el logro de los objetivos.
- ✓ **Respeto:** Aceptar las opiniones y derechos de todos los integrantes de la cooperativa, socios y la comunidad en general.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumplir oportunamente con todas las funciones y obligaciones, conforme lo establecido en las políticas de la cooperativa.
- ✓ **Sinceridad:** Expresar las opiniones de manera veraz.
- ✓ **Solidaridad:** Brindar apoyo y ayuda desinteresada a los miembros de la cooperativa, socios y comunidad.
- ✓ **Puntualidad:** Cumplir con los tiempos de entrega establecidos y en la ejecución o participación en actividades de la organización, sin incurrir en retrasos.
- ✓ **Lealtad:** Cumplir con el compromiso adquirido con la cooperativa, manteniendo cuidado en la información y trabajando por alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ **Competitividad:** Contar con personal competente, capacitado y profesional que tenga un buen nivel de productividad y un alto desempeño.

1.4.5. Estructura Organizacional

Ilustración 1. Organigrama Funcional correspondiente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., (2016).

#### **1.4.6. Diagnóstico Situacional.**

Mediante la información recopilada a través de una entrevista con el Jefe de Talento Humano, Ing. Leonidas Urgilés, se constató que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián. Cía. Ltda., no cuenta con un manual de funciones por competencias que permita desarrollar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal de manera óptima bajo los parámetros de una moderna gestión de recursos humanos y así generar una ventaja competitiva, garantizando los beneficios tanto para el personal como para la Cooperativa.

Actualmente el Jefe del Departamento de Talento Humano de la Cooperativa desarrolla los procesos citados con anterioridad de acuerdo a la experiencia que posee, sin un previo análisis para colocar al perfil idóneo en base a competencias que asegure el desempeño de funciones y logro de objetivos; además las actividades de cada cargo se encuentran descritas bajo los criterios de la Directiva y el Jefe de Talento Humano, haciendo caso omiso al criterio y experiencia de aquellos ocupantes, quienes conocen lo que realmente crea valor para el adecuado desempeño de sus puestos.

CACPE, al ser una compañía con una visión tan sólida y un personal comprometido, centra sus esfuerzos en desarrollar a su fuerza laboral actual, mientras que con un manual de funciones poco trabajado recluta a nuevo personal, el cual les causa confusiones e incluso retraso en los procesos, puesto que en este las actividades de los cargos son detalladas en base a criterios señalados anteriormente, convirtiéndolo en un documento de poco uso, por lo tanto con la aplicación de un modelo basada en competencias se pretende mejorar la gestión humana interna y ponerla a la par con las necesidades que el mundo globalizado exige.

### **Conclusión**

En el presente capítulo se describió el origen del cooperativismo en el mundo y las etapas en las cuales sufrió cambios dentro del entorno ecuatoriano hasta convertirlo en un sector fuerte e importante para la economía del país, así también se dio a conocer a las entidades que controlan las cooperativas y la ley a la cual deben regirse. Por otro lado como resultado de la institucionalidad de diversas cooperativas

en el país ya sea de diferente índole se hizo hincapié en la cooperativa de estudio: CACPE Biblián Cía. Ltda., misma que posee una trayectoria importante gracias al compromiso de su personal así como la visión, misión y valores impartidos que son reconocidos e implementados por todos los colaboradores.

Se identificó que la administración de talento humano actual posee un manual de funciones que ayuda a la realización de los procesos de dicha área, pero resulta confuso para nuevos ocupantes, ya que las actividades se encuentran levantadas en base a experiencias mas no de necesidades reales de cada cargo; al permitir la creación del manual de funciones por competencias, se considera que CACPE se encuentra en proceso de cambio, puesto que reconoce a la herramienta como útil para el desarrollo de su personal y generación de ventaja competitiva.

## **CAPÍTULO 2 - Marco Teórico**

### **Introducción**

El presente capítulo contiene información teórica sobre la gestión de talento humano recopilada de diferentes fuentes, dicha información es importante para el adecuado entendimiento de algunas definiciones y de la metodología que será utilizada durante el desarrollo del trabajo de titulación; el contenido se enfoca principalmente en definiciones útiles para el desarrollo y aplicación de la metodología que permita el levantamiento de perfiles para elaborar un manual de funciones por competencias, el método descrito es el de Modelado de Perfiles de Competencias “M.P.C” el cual contribuye a acoplarse o generar una cultura organizacional de alto rendimiento, pues mediante este método se levanta información base para implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias y es considerado un método teórico y rápido.

El manual de funciones pasa a ser la base para la administración del talento humano de toda empresa, pues alrededor de éste giran todos los procesos para gestionar al personal; establecer los perfiles de cada cargo es de suma importancia para el éxito del sistema, debido a que en estos se describirán los conocimientos, destrezas y otras características demandadas para el desempeño óptimo de cada una de las actividades que exigen los cargos.

### **2.1. Administración de Recursos Humanos**

#### **2.1.1. Concepto**

Alles (2010) indica que la administración de recursos humanos hace referencia al manejo integral de capital humano, mismo que implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral como:

- ✓ Reclutar y seleccionar empleados.
- ✓ Mantener la relación legal/contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- ✓ Capacitar y entrenar.
- ✓ Desarrollar sus carreras/ evaluar su desempeño.

- ✓ Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- ✓ Controlar la higiene y seguridad del empleo
- ✓ Despedir empleados. (p.20-21)

### **2.1.2. Importancia de Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos es de suma importancia para toda organización, ya que gracias a sus herramientas se puede obtener éxito, pues el llevar de manera correcta procesos esenciales como reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación y capacitación del personal que forman parte de una empresa garantiza beneficios tanto para los empleados como para la empresa (Chiavenato, 2011).

## **2.2. Gestión por Competencias**

### **2.2.1. Concepto**

En la actualidad la gestión de talento humano cobra mayor relevancia en un mundo globalizado, situación que obliga a los gerentes de diversas organizaciones, a manejarla con mayor cuidado, además de que se espera que estos elaboren estrategias que les permitan trascender de un enfoque de gestión tradicional a uno por competencias; Pardo & Porras (2011) definen a la gestión de talento humano por competencias como:

Un modelo que facilita orientar un reentrenamiento laboral basado en el desarrollo de competencias acordes con las necesidades de la organización. Se constituye en parte de los procesos de mejoramiento y favorece la ubicación laboral de los colaboradores y su respectiva promoción y desarrollo. (p.177)

En lo que respecta a la gestión de talento humano por competencias, el gerente o encargado posee un rol fundamental dentro de la gestión por competencias; Chiavenato (2011) asegura que el gerente debe identificar las competencias esenciales necesarias para el negocio con el fin de que se desarrolle un proceso o proyecto en el cual se coloque personal portador de competencias organizacionales, esto con el fin de que se alcancen con éxito los objetivos tanto individuales como organizacionales.

### **2.2.2. Objetivo**

El objetivo de la gestión por competencias se centra en generar valor agregado para las compañías, en otras palabras alude a que todo esfuerzo y dedicación entregado por parte del gerente o encargado, permita a la organización obtener una ventaja organizacional, o también llamada ventaja competitiva; Chiavenato (2011) señala que la misma se encuentra no en algo sino más bien en alguien haciendo énfasis en que el personal no es solo el recurso más importante si no que se ha convertido en el socio principal del negocio, por dichas razones es necesario un adecuado manejo e implementación de un modelo por competencias, mismo que colabore al incremento de la productividad, competitividad y/o rentabilidad de una compañía.

Los resultados esperados dependen de un desempeño y compromiso idóneo por parte del talento humano, así también como de la sinergia de otros factores cruciales de la gestión para la generación de ventaja competitiva; para Pardo & Porras (2011) dichos factores son tres específicamente, en primer lugar se encuentran los objetivos organizacionales; mismos que son considerados como las metas planificadas por la empresa, en segunda instancia, la estructura y cultura organizacional, finalmente el tercer factor se refiere al personal, mismo que contribuye proactivamente en la consecución de los objetivos empresariales.

### **2.2.3. Importancia de Gestión por Competencias**

La implementación de una gestión de talento humano por competencias dentro de cualquier organización se ha convertido en un requisito primordial, puesto que se la considera como una herramienta útil para el adecuado desempeño de cada uno de los subsistemas inmersos en la gestión del personal, además de que Momolar (2001), asume que dicha gestión juega un papel fundamental debido a que contempla de manera integrada la dimensión estratégica del negocio, con la dimensión humana y comportamental, lo cual permite que las competencias personales sean movilizadas a partir de capacidades y competencias propias del negocio; en otras palabras que el personal desarrolle actividades en base a competencias innatas o adquiridas y no por obligación, estas acciones colaborarán para que el personal permanezca altamente motivado con facilidad de rotar por los distintos cargos dentro de la organización,

desempeñando sus actividades eficiente y eficazmente, por ende los resultados se verán reflejados en el incremento de la productividad, sustentabilidad y sostenibilidad de la organización.

## **2.3. Competencias**

### **2.3.1. Etimología**

El origen etimológico de competencia según Corominas (1987) citada por Alles (2010), se remonta a principios del siglo XV, tomando inicialmente la palabra competir, esta nace del latín competere, que significa “ir una cosa al encuentro de otra, ser adecuado, pertenecer”; para finales del siglo XVI el autor deriva dos palabras, competente (adecuado, apto) y competencia.

### **2.3.2. Concepto de Competencia**

La palabra competencia posee diferentes enfoques y concepciones, se asume que los diversos autores se enfrentaron a circunstancias que los motivaron a definirlos como tal; con el objetivo de generar mayor aporte al estudio en curso se hace énfasis en un enfoque tanto académico como laboral. Alles (2009) establece que la competencia hace referencia a las características personales del personal, que se convierten en comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Por otro lado, Moreno, Pelayo & Vargas (2004) afirman que la competencia no solo es un conocimiento (saber), una habilidad (saber hacer) o actitud (saber ser y estar) aislada, sino que consiste en la integración sistémica de cada uno de estos componentes, con lo que se pretende que el desempeño del personal sea acorde al entorno en el que se desenvuelve, así como adecuado al momento de ejecutar una actividad laboral específica.

### **2.3.3. Clasificación de Competencias**

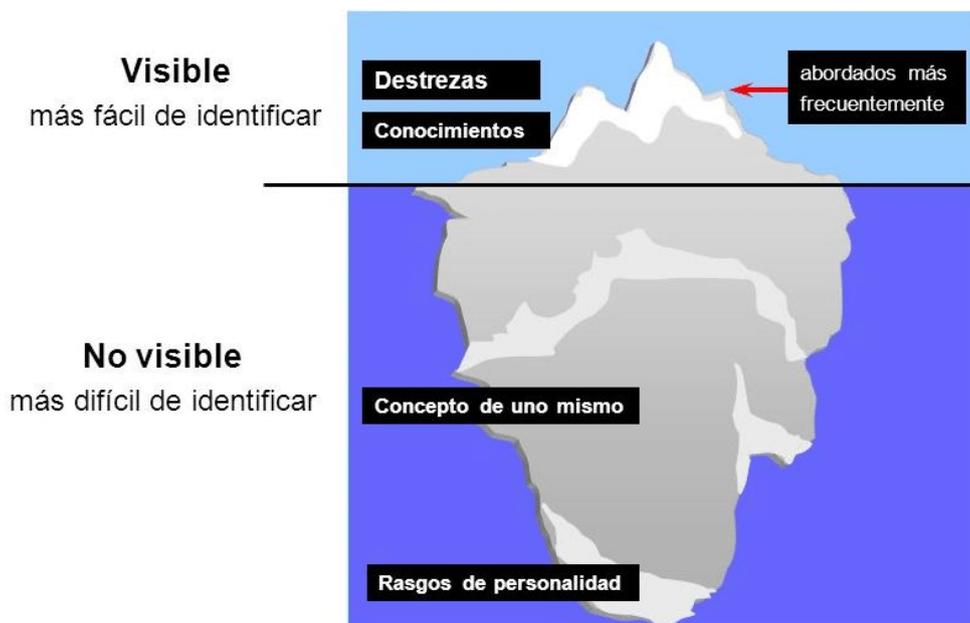
Spencer y Spencer (1993) citados por Alles (2010) indican que son cinco los principales tipos de competencias:

- ✓ **Motivación:** Intereses consistentes de una persona; lo cual dirige, conlleva y selecciona el comportamiento hacia ciertas acciones u objetos y lo alejan de otros.

- ✓ **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- ✓ **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- ✓ **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- ✓ **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Además indica el modelo del Iceberg dividiendo las competencias de la siguiente manera:

**Ilustración 2.** Modelo Iceberg.



Fuente: Spencer y Spencer, (1993) citado por Alles, (2010).

- ✓ Las más fáciles de detectar y desarrollar: Destrezas y conocimientos
- ✓ Las menos fáciles de detectar y luego desarrollar: Concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Además indican que una organización debería seleccionar al personal en base a buenas competencias de motivación y características, además de enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos; pues de la empresa depende administrar de manera óptima las competencias individuales de cada uno de los trabajadores.

## **2.4. Levantamiento de Perfiles por Competencias.**

### **2.4.1. Definición**

En base a los criterios de los autores Alles (2010) y Chiavenato (2011), el levantamiento del perfil por competencias consiste en el proceso de construcción de perfiles adecuados que posean las competencias y características que exigen los cargos organizacionales, por lo tanto, permite asegurar resultados superiores a los esperados, de igual manera que colabore para el cumplimiento exitoso de metas y objetivos tanto individuales como organizacionales.

### **2.4.2. Perfil**

#### **2.4.2.1. Perfil Profesional**

El perfil profesional consiste en el conjunto de determinados factores necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades que requieran los cargos a ocupar, acotando a lo descrito Ernst & Young (1998) citados por Alles (2010), señalan que el perfil profesional hace referencia al acumulado de conocimientos, habilidades, y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto.

#### **2.4.2.2. Perfil por Competencias**

La definición anteriormente conceptualizada cobra mayor relevancia con la aparición de una gestión de personas por competencias, en este caso Alles (2010) establece que el perfil por competencias es la estrecha relación de las competencias con la estructura, estrategia y cultura de una empresa, además de implicar las características personales que permitan obtener resultados superiores en el puesto, esto quiere decir que el perfil por competencias es una mezcla de conocimientos, habilidades y cualidades con las competencias que son necesarias según la demanda de cada uno de los cargos inmersos dentro de una organización.

### **2.4.3. Puesto o Cargo**

#### **2.4.3.1. Concepto**

Chiavenato (2011) toma al puesto como un grupo multifuncional de conocimientos, destrezas y habilidades, en respuesta a la necesidad de las empresas exitosas de generar mayor flexibilidad, agilidad, integración, coordinación laboral e incentivar a la innovación.

Por otro lado con una definición más técnica, Alles (2010) asegura que este hace referencia a la posición formal definida dentro de la estructura organizacional, además de poseer un conjunto de funciones a su cargo.

En base a las diferentes concepciones sobre el término puesto se puede concluir que este es parte importante dentro del organigrama institucional y que contiene las diferentes actividades, tareas y responsabilidades que el ocupante debe ejecutar.

#### **2.4.3.2. Clasificación**

Se considera que para una correcta descripción de cargos, es relevante organizar los cargos según ciertos aspectos como: el nivel jerárquico (alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales), la formación requerida (alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria), por los resultados de gestión a su cargo (de alto impacto o no en los resultados organizacionales), relación entre puestos (puestos paralelos y puestos subordinados) y finalmente por los recursos humanos que maneja (Alles, 2010).

### **2.4.4. Descripción de Cargos**

#### **2.4.4.1. Concepto**

La descripción de cargos o también conocida como descripción de puestos se convierte en una herramienta útil que permite orientar o guiar a los ocupantes sobre las tareas, actividades y responsabilidades que tienen que ejecutar en el cargo que ocupan; Alles (2010) la define como una técnica de recursos humanos, que de forma sintética, estructurada, y clara recoge la información básica de un puesto de trabajo en una empresa específica.

Chiavenato (2009), toma a la descripción de puestos como la enumeración por escrito de los principales aspectos intrínsecos de un puesto como: las responsabilidades adquiridas (lo que hace el ocupante), la regularidad de su realización (cuando lo hace), la metodología que emplea para el cumplimiento de dichas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace).

Básicamente consiste en establecer las características esenciales de los cargos, lo cual permita identificar las competencias que serán necesarias en el personal ocupante, además de obtener resultados superiores en consecuencia de un desempeño exitoso.

#### **2.4.4.2. Importancia de Descripción de Cargos**

La descripción de cargos posee relevancia significativa ya que la ausencia o la mala descripción conlleva a un sin número de eventos negativos (Alles, 2010), como es el caso de: salarios injustos, colaboradores desorientados y desorganizados, duplicidad laboral, exceso de trabajo, personal no cualificado, retraso en procesos y baja productividad.

Es importante realizar la descripción y actualización de los cargos de una empresa ya que consigo trae una serie de beneficios, como es el caso de solucionar los conflictos expresados con anterioridad; Alles (2010) afirma que al ejecutar correctamente el diseño de puestos, se espera que los procesos como reclutar, seleccionar y contratar personal sean ejecutados con idoneidad, permite capacitar, entrenar y desarrollar personal de manera sencilla, ayuda para que el rendimiento sea estándar lo cual colabora a una evaluación correcta y por último, sirve para analizar los flujos de información de una compañía.

#### **2.4.4.3. Etapas para la Descripción de Cargos**

Con el objetivo de efectuar correctamente la descripción de cargos, Alles (2010) establece tres momentos o también consideradas etapas:

1. Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida, donde el planteamiento de la entrevista y la utilización de formularios es de vital importancia.
2. Confirmación de la información obtenida, y

### 3. Descripción del puesto.

#### **2.4.5. Análisis de Cargos**

Luego de la descripción de cargos es recomendable proceder con el análisis de puestos, ya que según Chiavenato (2011), este hace énfasis en la revisión comparativa de las exigencias, requisitos intelectuales y físicos del ocupante, que esas tareas o responsabilidades le imponen al ocupante para desempeñar exitosamente el cargo.

Por lo general los requisitos para efectuar el análisis de puestos son 4, los cuales se dividen en:

- ✓ Requisitos Intelectuales
- ✓ Requisitos Físicos
- ✓ Responsabilidades Adquiridas y
- ✓ Condiciones de Trabajo.

Con un enfoque similar Alles (2010) lo define como un procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- ✓ El contenido del puesto;
- ✓ Requerimiento específicos;
- ✓ El contexto en que las tareas son realizadas y
- ✓ Qué tipo de personas deben contratarse para ocupar el cargo.

En definitiva el análisis de puestos pasa a ser un paso más que complementa a la descripción de cargos con el fin de que el puesto que va ser ocupado por el personal sea desarrollado adecuadamente tomando en cuenta cada uno de los aspectos o requisitos importantes que los autores citados consideran relevantes.

#### **2.4.6. Manual de Funciones de Perfiles por Competencias.**

##### **2.4.6.1. Concepto**

En la gestión por competencias, el manual se convierte en una herramienta útil, misma que apoya procesos inmersos dentro de la administración de recursos humanos tales como el reclutamiento, selección, contratación, inducción e incluso para el desarrollo o capacitación del personal en el cargo.

#### **2.4.6.2. Importancia del Manual de Funciones**

La importancia de que una organización posea un manual de funciones por competencias se deriva de la necesidad de conocer de manera clara y precisa lo que realmente exige el cargo, además de que el adecuado funcionamiento facilite la consecución exitosa de los objetivos organizacionales e individuales.

### **2.5. Método Modelado de Perfiles por Competencias o Método MPC.**

#### **2.5.1. Concepto**

Paredes (2008) indica que el Modelado de Perfiles por Competencias (MPC) es útil para las organizaciones que han decidido implementar una gestión de talento humano por competencias; este método se aplica al personal que conozca a profundidad las actividades del cargo, a quienes se les denomina expertos, ellos aportan con la experiencia y conocimientos que poseen y dicha información permitirá construir el perfil del cargo.

Este método se basa en los siguientes objetivos:

1. Identificar actividades esenciales del cargo.
2. Levantar perfiles de competencias (conocimientos, destrezas generales y destrezas específicas).
3. Identificar qué competencias se evaluarán en selección y cuales se desarrollarán con capacitación o en selección y capacitación.

#### **2.5.2. Beneficios del Método**

Según Paredes (2008) citado por Cuesta (2013), desarrollar la metodología MPC en cualquier tipo de organización trae consigo los siguientes beneficios:

- ✓ Acelera significativamente el proceso de selección
- ✓ Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- ✓ Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
- ✓ Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de

competencias para roles, áreas/departamentos, grupos ocupacionales e incluso modelos de competencias para toda la organización.

- ✓ Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en un solo taller) puede ser realizado periódicamente sin mayores costos, para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias.
- ✓ Utiliza el concepto “competencias integrales”; esto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar estos criterios en el máximo nivel de eficacia.
- ✓ Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
- ✓ Materializa la participación de los miembros de la organización por competencias.
- ✓ Debido a que los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
- ✓ Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (criterios de rendimiento, tareas esenciales, perfiles de competencias, fichas de destrezas, etc.) materializando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.
- ✓ Difunde el tema de competencias en toda la organización, contribuyendo con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales. (p.20)

Las metodologías que se describirán a continuación son tomadas del documento de Paredes (2008):

### **2.5.3. Metodología para Identificar Actividades Esenciales del Cargo**

Actividades esenciales son aquellas actividades que generan resultados que tienen un mayor impacto para la organización; estas se identificarán en el levantamiento de información que se realiza a los expertos que participan en el taller.

Pasos:

1. Enlistar las actividades que realizan, dichas actividades deben empezar con un verbo en infinitivo.

2. Calificar la frecuencia con la que se realiza cada actividad. (FR)
3. Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. (CO)
4. Complejidad o grado de dificultad. (CM)

Para poder clasificar las actividades se utiliza la siguiente matriz:

**Tabla 4.** Gradación de los Factores para el Levantamiento de Perfiles según el Método MPC.

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CO)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Fuente: Alfredo Paredes Asociados, (2008).

Elaborado por: Oyervide & Sacoto, (2018).

### 2.5.3.1. Fórmula

Se identifican las actividades esenciales aplicando la fórmula descrita a continuación:

$$\text{Actividades Esenciales} = \text{Fórmula: } FR + (CO * CM)$$

Según el resultado obtenido al aplicar la fórmula a cada una de las actividades enlistadas, se elegirá las cuatro actividades de mayor puntaje, a las cuales se les considerará como actividades esenciales.

### 2.5.4. Metodología para Levantar Perfiles de Competencias.

Levantar un perfil de competencias implica la descripción de conocimientos y destrezas tanto específicas como generales, con el fin de que el desempeño de cada

cargo sea óptimo, es por eso que se usan las cuatro actividades esenciales anteriormente identificadas y además de estas actividades se debe elegir como máximo dos conocimientos académicos y/o leyes, regulaciones o normativas para construir el perfil basado en competencias.

#### **2.5.4.1. Para Identificar los Conocimientos**

Se pueden identificar los conocimientos al preguntar ¿Qué conocimientos académicos se requieren para realizar cada actividad esencial?, es importante acotar que pueden existir actividades que no requieran conocimientos.

#### **2.5.4.2. Para Identificar Destrezas Generales**

Por medio de la pregunta ¿Qué destrezas se requieren para realizar cada actividad esencial? Se puede lograr identificar las destrezas generales, cabe recalcar que todas las actividades esenciales deben tener como máximo dos destrezas.

#### **2.5.4.3. Para Levantamiento de Destrezas Específicas**

Se obtiene información sobre las destrezas específicas basándose en preguntas como: ¿Qué programas informáticos internos y/o externos se necesitan para el desempeño de las actividades?, ¿Se requiere manejo de idiomas?, ¿Qué equipos y/o herramientas se requieren para el desempeño de las actividades?, etc.

#### **2.5.5. Determinación de Competencias para Selección y Capacitación**

Es necesario identificar qué competencias (conocimientos y destrezas) se evaluarán en selección y cuales se desarrollarán con capacitación o en selección y capacitación; Paredes (2008) propone la siguiente nomenclatura:

- ✓ **Selección:** La persona debe tener la competencia antes de desempeñar el puesto
- ✓ **Capacitación:** durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona)
- ✓ **Selección y Capacitación:** antes y durante el desempeño del puesto

Esto es útil para posteriormente elaborar procedimientos de selección y capacitación basados en competencias acorde a la realidad y a las necesidades de cada uno de los cargos que formen parte de la organización.

Describir la misión del cargo, de manera resumida y comprensible, manifestar la principal responsabilidad del cargo.

## **Conclusión**

Un personal correctamente administrado crea una ventaja competitiva en un entorno globalizado como el que tenemos, por lo cual la gestión de talento humano ha generado mayor importancia en las empresas, enfocándose actualmente en las competencias de cada uno de los trabajadores llegando así a considerarlos como los activos más importantes en una organización.

Un manual de funciones por competencias constituye la base para gestionar todos los procesos que conllevan la administración de talento humano; es decir: reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, remuneración, capacitación, etc., resultando así de mucha importancia la existencia de esta herramienta para toda empresa con administración moderna.

El Modelado de Perfiles por Competencias (MPC) incorporado en una empresa permite la selección del perfil idóneo centrándose en los conocimientos y destrezas del individuo, potenciando el desarrollo de las actividades de cada cargo, además de apoyar al logro de la visión empresarial, mediante la creación de un manual de funciones por competencias que constituya la base para la implementación de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias.

## **CAPÍTULO 3 - Modelado de Perfiles por Competencia (MPC) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.**

### **Introducción**

En el presente capítulo se describe la manera en la que fue aplicada la metodología M.P.C en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., además de presentar la matriz y el diccionario de competencias, herramientas que fueron necesarias para el desarrollo de los talleres, para de esta manera levantar la información adecuada para el modelamiento de perfiles por competencias que serán incluidos en el manual de perfiles por competencias de la Cooperativa CACPE Biblián, mismo que será estructurado en el posterior capítulo.

### **3.1. Talleres MPC**

Se denominan talleres a las sesiones mediante las cuales se realiza el levantamiento de información, en este caso los talleres fueron aplicados a los cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

#### **3.1.1. Nivel Jerárquico de los Cargos**

En el organigrama de la Cooperativa CACPE Biblián los cargos se encuentran divididos en cinco niveles jerárquicos, los cuales son:

1. Directivo.
2. Ejecutivo.
3. De Apoyo.
4. Creador de Valor.
5. Asesoría y Control.

La metodología abordada en el presente trabajo de titulación se aplicará para la mayoría de cargos de la Cooperativa, a excepción de los cargos del nivel directivo (Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia), a razón de que las funciones que desempeñan estos no son determinadas por la Cooperativa sino que están establecidas por la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria, además que dichos cargos no se encuentran bajo relación de dependencia.

Por otro lado, en el levantamiento del manual de perfiles por competencias no se incluyeron a las comisiones y comités existentes, pertenecientes al nivel jerárquico de apoyo, debido a que estos se activan cada vez que las circunstancias lo ameriten; es pertinente señalar que están conformados por personal de cargos específicos de CACPE.

Por lo tanto el estudio se aplicó a los siguientes 42 cargos clasificados por los niveles jerárquicos establecidos en la Cooperativa:

### **Nivel: Ejecutivo**

- ✓ Gerencia General.

### **Nivel: Apoyo**

- ✓ Jefe de Captaciones.
- ✓ Servicios de apoyo.
- ✓ Tesorería.
- ✓ Director Administrativo Financiero.
- ✓ Contador.
- ✓ Asistente de Contabilidad.
- ✓ Auxiliar de Contabilidad.
- ✓ Coordinador de Responsabilidad Social.
- ✓ Jefe de Tecnología de la Información.
- ✓ Asistente de Tecnología de la Información.
- ✓ Auxiliar de Tecnología de la Información.
- ✓ Jefe de Talento Humano.
- ✓ Jefe de Seguridad.
- ✓ Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional.
- ✓ Mantenimiento.
- ✓ Chofer.
- ✓ Mensajero.
- ✓ Conserje.

- ✓ Atención al Cliente.
- ✓ Asistente de Gerencia.

**Nivel: Creador de Valor**

- ✓ Jefe de Cajas.
- ✓ Cajero.
- ✓ Asesor de Balcón de Servicios.
- ✓ Responsable de Ventanillas de Extensión.
- ✓ Director de Unidad de Negocios.
- ✓ Promotor de Servicios.
- ✓ Jefe de Crédito.
- ✓ Oficial de Crédito.
- ✓ Auxiliar de Crédito.
- ✓ Investigación y Desarrollo.
- ✓ Coordinador de Marketing.
- ✓ Jefe Zonal.
- ✓ Jefe de Sucursal.
- ✓ Coordinador de Sucursal.

**Nivel: Asesoría y Control**

- ✓ Asesor Legal.
- ✓ Auxiliar Legal.
- ✓ Jefe de Riesgos.
- ✓ Auxiliar de Riesgos.
- ✓ Auditor Interno.
- ✓ Auxiliar de Auditoría.
- ✓ Oficial de Cumplimiento.
- ✓ Oficial de Cumplimiento Suplente.

## **3.2. Metodología para el Levantamiento de la Información.**

Para el levantamiento de la información, se desarrollaron diversos talleres en la sala de capacitaciones de la Cooperativa, en donde fue indispensable contar con la participación del personal o también llamados expertos del puesto, el jefe de talento humano y los facilitadores del taller, de igual manera se debe preparar la matriz para el levantamiento de la información.

### **3.2.1. Experto del Puesto.**

Se considera como expertos del puesto, al personal con alto rendimiento en el desempeño de sus funciones o a quienes posean mayor experiencia en el cargo, por lo general deben ser personas que conozcan a detalle las funciones y su cargo como tal, además deben contar con habilidades básicas como: lectura, comprensión y escritura.

### **3.2.2. Facilitador.**

El o los facilitadores son aquellas personas quienes dirigen el taller o también considerados como los encargados de explicar de manera clara y detallada cada uno de los ítems que forman parte de cada matriz utilizada, de esta manera asegurar que la información recolectada sea completamente objetiva y real.

### **3.2.3. Matriz para el Levantamiento de Información.**

La matriz que a continuación se presenta, se encuentra estructurada en base a las necesidades reales de la Cooperativa y consta de diez ítems o puntos clave para el levantamiento de la información necesaria en el modelado de perfiles por competencia.

**Tabla 5.** Matriz para el Levantamiento de Perfiles por Competencias.

#### **1. Descripción del Puesto:**

**Institución:** \_\_\_\_\_.

**Unidad de Negocios:** \_\_\_\_\_.

**Denominación del Puesto:** \_\_\_\_\_.

Responde a: \_\_\_\_\_.

Departamento: \_\_\_\_\_.

**2. Misión del Puesto:**

---

---

---

**3. Cuadro de Valoración de Actividades:**

**FR =** Frecuencia.  
**CO =** Ejecución errada u omisión de la actividad.  
**CM =** Complejidad de la actividad.  
**CÁLCULO**  
**Total =** FR+ (CO\*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

**Actividades Esenciales**

- ✓ \_\_\_\_\_.
- ✓ \_\_\_\_\_.
- ✓ \_\_\_\_\_.
- ✓ \_\_\_\_\_.

#### 4. Conocimientos Académicos e Informativos:

Actividades Esenciales	Conocimientos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1	Académicos:		
	Informativos:		
2	Académicos:		
	Informativos:		
3	Académicos:		
	Informativos:		
4	Académicos:		
	Informativos:		

#### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

**Destrezas Técnicas y Conductuales:**

**Destrezas Generales**

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1			
2			
3			
4			

## Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión	Evidencia
1		
2		
3		
4		

## Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Capacitación	Selección
1			
2			
3			
4			

### 6. Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

---

---

#### Sobre Activos:

---

---

### 7. Toma de Decisiones:

#### Decisiones que toma por sí mismo:

---

---

**Decisiones que requieren aprobación:**

---

---

**8. Educación Formal Requerida:**

**Título Requerido:** \_\_\_\_\_.

**9. Capacitación Adicional:**

Tema	Número de Horas

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** \_\_\_\_\_.

**Tiempo de Experiencia:** \_\_\_\_\_.

Fuente: Alfredo Paredes & Asociados, (2008).

Elaborado por: Oyervide & Sacoto, (2018).

**3.2.4. Desarrollo de los Talleres**

Cada uno de los talleres inició con una presentación por parte del Jefe de Talento Humano, la cual consistía en dar la bienvenida a cada uno de los colaboradores para que se dispongan a trabajar, además indicaba que se tenía la debida autorización para el desarrollo de los talleres, luego se dio la intervención de los facilitadores en donde se expresó la importancia de la gestión por competencias y se socializó puntos relevantes para familiarizarles con la matriz dando indicaciones útiles para el desarrollo de cada una de las etapas del taller a ejecutarse.

A continuación se describirá el orden de los ítems de la Matriz de Levantamiento de Perfiles por Competencias (referirse a la Tabla 4.):

#### **3.2.4.1. Descripción del Puesto**

Inicialmente el o los expertos debían describir su cargo en aspectos como: institución a la que pertenece, unidad de negocios de la cual es parte el puesto, denominación o nombre del puesto, a que cargo reporta y nivel jerárquico del cargo.

#### **3.2.4.2. Misión del Puesto**

Para la redacción de la misión es necesario levantar las actividades, ya que esta debe ser brevemente descrita en base a las actividades esenciales del cargo o puesto, este punto será retomado al finalizar el numeral tres.

La misión se basa en las actividades esenciales debido a que estas actividades son las que reflejan la razón de ser de cada cargo.

#### **3.2.4.3. Cuadro de Valoración de Actividades**

Con una breve introducción sobre ciertas indicaciones para la redacción de actividades, el o los participantes procedieron a enlistar las actividades que ejecutan en sus puestos de trabajo, luego de lo cual los colaboradores calificaron cada actividad en base al “Cuadro de valoración de actividades del puesto”, el cual fue detallado en el capítulo 2, luego de obtener las calificaciones e identificar las de mayor puntuación se indicó las características que deben cumplir las actividades para que sean consideradas como esenciales para proseguir con la matriz, cabe señalar que en caso de que la puntuación de las actividades coincidan los encargados escogieron aquella o aquellas que por criterio propio son más relevantes para el cargo.

Una vez identificadas las actividades esenciales, mismas que son base para establecer la misión del cargo, se expuso a los participantes ciertos criterios para la redacción tales como:

- ✓ La misión empieza con un verbo en infinitivo y
- ✓ Será redactada de manera clara y sencilla.

#### **3.2.4.4. Conocimientos Académicos e Informativos**

Los facilitadores dieron indicaciones claras sobre los tipos de conocimientos que debían ser enlistados, pues los conocimientos académicos son aquellos

conocimientos que el individuo adquiere mediante educación formal, mientras que los conocimientos informativos son los que se adquieren por simple escucha o lectura de materiales informativos; además se les indicó como identificar a cada uno de los conocimientos como requerimientos de selección y/o capacitación.

Basados en las instrucciones, el o los expertos establecieron los conocimientos necesarios para desempeñar cada una de sus actividades esenciales, señalando si son requerimientos de selección y/o capacitación.

### **3.2.4.5. Destrezas Técnicas y Conductuales**

#### **3.2.4.5.1. Destrezas Generales**

En este punto el o los expertos identifican las destrezas requeridas para desempeñar sus actividades esenciales, para lo cual fue de gran utilidad el Diccionario de Destrezas Técnicas (Paredes, 2008), mismo que se presenta a continuación; el diccionario divide a las competencias según 4 interacciones: con datos (destrezas referentes al manejo de la información general o datos, D), con personas (destrezas relacionadas a la interacción con los colaboradores y clientes, P), con cosas (destrezas apegadas al manejo de maquinaria, recursos materiales y equipos de trabajo o cualquier tipo de materia prima tangible, C) e interacción mixta (todas las interacciones en conjunto, P, C y D).

Para identificar las destrezas generales primero el experto tuvo que identificar la interacción principal, es decir por cada actividad esencial identificar si la interacción principal es con datos, personas, cosas o mixta; luego de esto enlistar como mínimo dos destrezas para cada actividad esencial, de igual manera que en la identificación de conocimientos, el o los expertos indicaron si las destrezas elegidas son de selección y/o capacitación.

**Tabla 6.** Diccionario de Destrezas Técnicas.

<b>DESTREZAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>DESTREZAS REQUERIDAS PARA INTERACTUAR CON DATOS (D)</b>	
<b>1 Comprensión Lectora (D)</b>	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.

<b>3 Escritura (D)</b>	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
<b>5 Destreza Matemática (D)</b>	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
<b>6 Destrezas Científicas (D)</b>	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
<b>7 Aprendizaje Activo (D)</b>	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
<b>8 Estrategias de Aprendizaje (D)</b>	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanzas de nuevos temas.
<b>10 Pensamiento Crítico (D)</b>	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
<b>12 Recopilación de la Información (D)</b>	Conocer como localizar e identificar información esencial.
<b>13 Organización de la Información (D)</b>	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
<b>14 Síntesis/ Reorganización (D)</b>	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
<b>15 Generación de Ideas (D)</b>	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
<b>16 Evaluación de Ideas (D)</b>	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
<b>17 Planificación (D)</b>	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
<b>18 Evaluación de Soluciones (D)</b>	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
<b>19 Pensamiento Conceptual (D)</b>	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
<b>20 Pensamiento Analítico (D)</b>	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.

<b>42 Formular una Visión (D)</b>	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
<b>43 Percepción de Sistemas y Entornos (D)</b>	Determinar cuando han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirán.
<b>44 Identificar Consecuencias Ulteriores (D)</b>	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
<b>45 Identificación de Causas Fundamentales (D)</b>	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
<b>46 Juicio y Toma de Decisiones (D)</b>	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
<b>47 Evaluación de Sistemas Organizacionales (D)</b>	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
<b>48 Organización de Sistemas (D)</b>	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
<b>49 Manejo del Tiempo (D)</b>	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
<b>50 Manejo de Recursos Financieros (D)</b>	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
<b>DESTREZAS REQUERIDAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS (P)</b>	
<b>2 Escucha Activa (P)</b>	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
<b>4 Hablado (P)</b>	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
<b>21 Percepción Social (Empatía) (P)</b>	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
<b>22 Trabajo en Equipo (P)</b>	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
<b>23 Persuasión (P)</b>	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.

<b>24 Negociación (P)</b>	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
<b>25 Instrucción (P)</b>	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
<b>26 Orientación de Servicio (P)</b>	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
<b>27 Construcción de Relaciones (P)</b>	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos claves, cruciales para el logro de metas.
<b>28 Asertividad/ Firmeza (P)</b>	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
<b>29 Orientación/ Asesoramiento</b>	Ofrecer guías/sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
<b>52 Manejo de Recursos Humanos (P)</b>	Motivar, desarrollar y dirigir personas mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
<b>DESTREZAS REQUERIDAS PARA ACTUAR CON COSAS (C)</b>	
<b>30 Análisis de Operaciones (C)</b>	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
<b>31 Diseño de Tecnología (C)</b>	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
<b>32 Selección de Equipo (C)</b>	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
<b>33 Instalación (C)</b>	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
<b>35 Comprobación (C)</b>	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
<b>36 Control de Operaciones (C)</b>	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.

<b>37 Operación y Control (C)</b>	Controlar la operación manual de equipos o sistemas.
<b>38 Inspección de Productos (C)</b>	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
<b>39 Mantenimiento de Equipos (C)</b>	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuando y/o qué tipo de mantenimiento es requerido.
<b>40 Detección de Averías (C)</b>	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
<b>41 Reparación (C)</b>	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
<b>51 Manejo de Recursos Materiales (C)</b>	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
<b>DESTREZAS REQUERIDAS PARA INTERACCIÓN MIXTA (P,C,D)</b>	
<b>9 Monitoreo y Control (P,C,D)</b>	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
<b>11 Identificación de Problemas (P,D,C)</b>	Identificar la naturaleza de un problema
<b>34 Programación (D,C)</b>	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

Fuente: Alfredo Paredes & Asociados, (2008).

Elaborado por: Oyervide & Sacoto (2017).

### 3.2.4.5.2. Indicadores de Gestión

Debido a que un manual de perfiles por competencias es la base para dar inicio a la gestión por competencias en cualquier organización, en el desarrollo de la matriz se contempló la posibilidad de estructurar indicadores de gestión para las actividades esenciales de los cargos sujetos al estudio, ya que Palacios (2014) considera que el indicador es una expresión cuantitativa y/o cualitativa acerca del comportamiento y desempeño de un proceso, que al ser comparado con algún nivel de referencia, es considerado como un instrumento útil para la toma de decisiones, así como para desarrollar e implementar acciones correctivas o preventivas.

De manera que los indicadores son parte esencial dentro del proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores, lo cual permitirá mantener un mayor control de las actividades globales de la organización, además de obtener resultados exitosos en la consecución de objetivos individuales, departamentales y sobre todo organizacionales.

Para el desarrollo de este punto el o los expertos deben determinar los indicadores para cada una de las actividades esenciales; en los talleres se identificó que en ciertos cargos ya se contaba con dichos indicadores mientras que en otros fue necesario estructurarlos.

#### **3.2.4.5.3. Destrezas Específicas**

Posterior a determinar los indicadores de gestión se procede a identificar las destrezas específicas, las cuales hacen referencia al manejo de programas informáticos, uso de otros idiomas, operar maquinaria, equipos y/o herramientas especiales que los expertos en el cargo usen para ejecutar sus funciones.

#### **3.2.4.6. Nivel de Responsabilidad**

El o los expertos deben identificar las responsabilidades de su cargo, sean estas sobre personas (cargos que le reportan en caso de aplicar) o cosas (recursos materiales indispensables para desarrollar sus actividades).

#### **3.2.4.7. Toma de Decisiones**

El o los participantes proceden a especificar las decisiones que deben tomar en su cargo, separando las que requieren de la aprobación de un superior de las que no es necesario una autorización.

#### **3.2.4.8. Educación Formal Requerida**

Además de las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente el cargo es importante contar con un nivel de educación formal, por lo tanto el o los expertos deben especificar el nivel de educación y título requerido considerado el óptimo para el cargo.

#### **3.2.4.9. Capacitación Adicional**

Ya con la educación formal definida, se considera necesario que el personal sea capacitado para mejorar el desempeño del cargo, por lo cual el o los expertos señalaron los programas, cursos o capacitaciones necesarias, además se les pidió indicar el número de horas requeridas para la asimilación de los conocimientos impartidos en cada una de las capacitaciones.

#### **3.2.4.10. Experiencia Laboral Requerida**

Finalmente el personal detalla aquellos cargos que podrían ocupar su puesto ya sea por ascenso o contrato, así también el tiempo de experiencia óptimo para ocupar el mismo.

### **3.3. Validación de la Información Recolectada**

Con el fin de que la información recolectada sea objetiva y real se procedió a realizar la validación, dicho proceso fue realizado por los supervisores directos o jefes inmediatos de cada cargo conjuntamente con los responsables de la administración del modelo o también denominados facilitadores, y de esta manera obtener como resultado final una herramienta útil para la Cooperativa CACPE Biblián.

Paredes (2001) citado por Muñoz (2012) establece que el proceso de validación consiste en la revisión de toda la información recolectada, es decir, se verifica los datos de identificación, la misión o propósito principal del puesto, las actividades, los conocimientos, destrezas, indicadores; validando los requerimientos de selección y capacitación, niveles de responsabilidad, toma de decisiones, educación formal requerida, capacitación adicional y experiencia laboral requerida.

Es necesario revisar y depurar la información obtenida de cada uno de los cargos, principalmente se debe validar las actividades del puesto y las competencias.

Para validar las actividades es importante que estas cumplan con los siguientes criterios:

- ✓ Deben empezar siempre con un verbo ya sea indicativo o infinitivo.
- ✓ No ser excesivamente genéricas

- ✓ No proporcionar detalles excesivos o innecesarios
- ✓ No debe existir duplicaciones en las descripciones
- ✓ Cada descripción debe poseer una sola acción

Una guía útil para validar y obtener el mejor perfil de cada cargo es la siguiente:

**Tabla 7.** Validación de Actividades.

Dimensión de Análisis	Criterios a Cumplir
<b>a) Aspecto formal de la redacción de actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La descripción empieza con un verbo de conducta observable.</li> <li>✓ El número de verbos por frase no excede de dos.</li> <li>✓ El complemento del verbo es claro y da sentido a la descripción, es comprensible.</li> </ul>
<b>b) Exhaustividad del contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Están todas las actividades que efectivamente se ejecutan en la posición?</li> </ul>
<b>c) Calificación de las actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe sobrevaloraciones o subvaloraciones en las calificaciones asignadas en cada escala y actividad.</li> </ul>
<b>d) Actividades Esenciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Son las actividades esenciales propuestas, las más importantes desde el punto de vista de las necesidades y prioridades del área o la institución?</li> </ul>

Fuente: Alfredo Paredes & Asociados, (2001).

Elaborado por: Oyervide & Sacoto (2018).

Para asegurar la validez de las actividades esenciales Paredes (2001) citado por Muñoz (2012) propone realizar las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Son estas las actividades que agregan más valor?
- ✓ ¿Guardan estas actividades coherencia con el propósito principal del puesto?
- ✓ ¿Generan estas actividades resultados significativos?

- ✓ ¿Contribuyen estas actividades con el logro de objetivos del área/institución?

Los encargados de validar la información en cuanto a las competencias deben identificar:

- ✓ Que los conocimientos sean realmente conocimientos.
- ✓ Que las destrezas sean realmente destrezas.
- ✓ Que las competencias propuestas tengan sentido.

Adicionalmente cabe señalar que para validar se debe tener presente que las destrezas empiezan con un verbo y que los conocimientos generalmente contienen sustantivos.

## **Conclusión**

El desarrollo de este capítulo describe la parte práctica de este trabajo de titulación; la aplicación de la metodología MPC en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., permitió elaborar perfiles de competencias laborales de cada uno de los cargos, dicha información se obtuvo al realizar los respectivos talleres.

En el desarrollo de los talleres se encontraron ciertos aspectos como:

- ✓ Cargos con funciones similares o incluso iguales a otros cargos.
- ✓ Cargos que realizan actividades sustituyendo a cargos que no existen en ciertas sucursales.
- ✓ Otros cargos con actividades establecidas en base a requerimientos de la Normativa Interna de la Cooperativa y exigencias de los Organismos de Control.

Luego de realizar el levantamiento de la información se procedió a realizar su debida verificación, mediante la cual se resolvieron aquellas inconsistencias y se procedió a la estructuración del manual de funciones por competencias.

## **CAPÍTULO 4 - Construcción del Manual de Funciones por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.**

### **Introducción**

El manual de funciones por competencias es la base para la implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias dentro de cualquier organización ya que en su contenido se encuentran levantados los perfiles para cada cargo, con sus respectivas competencias que permitirán el adecuado desempeño de sus actividades. Cada perfil contará con la descripción de puntos específicos que ayudarán a los ocupantes del puesto a entender cuáles son sus funciones, sentido de existencia y meta por alcanzar, por otro lado colabora con los encargados de la gestión de talento humano en los procesos de vinculación y permanencia del personal en la Cooperativa.

Entre los puntos expresados con anterioridad se detallan: la descripción del cargo (información general sobre éste); la misión del cargo (razón de ser del cargo); lista de actividades (todas las actividades que el ocupante ejecuta en su jornada de trabajo); conocimientos académicos e informativos (conocimientos que forman parte de la preparación académica y profesional, además de información adquirida fuera de la educación o aquella que la empresa provee); cuadro de actividades esenciales, competencias e indicadores de gestión (actividades que agregan valor al cargo con las competencias requeridas y como se mide el desempeño de las actividades esenciales); cuadro de destrezas específicas (manejo de programas informáticos internos o externos a los que la Cooperativa posee); responsabilidades (sobre personas o cosas); toma de decisiones (que debe tomar con y sin autorización); educación formal requerida (título requerido para el cargo); capacitación adicional (horas de cursos, programas y/o talleres útiles para mejorar el desempeño del cargo) y experiencia laboral requerida (años de trayectoria en cargos similares que colaboren en la inducción al puesto).

#### **4.1. Manual de Perfiles por Competencias a través del Método MPC.**

# MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS A TRAVÉS DEL MÉTODO MPC.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Presentación .....	1
Competencias Cardinales .....	2
NIVEL JERÁRQUICO EJECUTIVO .....	4
GERENCIA GENERAL .....	4
NIVEL JERÁRQUICO DE APOYO .....	11
JEFE DE CAPTACIONES .....	11
SERVICIOS DE APOYO .....	17
TESORERÍA .....	22
DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO .....	29
CONTADOR.....	35
ASISTENTE DE CONTABILIDAD .....	41
AUXILIAR DE CONTABILIDAD .....	46
COORDINADOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	51
JEFE DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	57
ASISTENTE DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	63
AUXILIAR DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	69
JEFE DE TALENTO HUMANO.....	75
JEFE DE SEGURIDAD .....	81
COORDINADOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL .....	87
MANTENIMIENTO .....	93
CHOFER .....	99
MENSAJERO .....	105
CONSERJE .....	111
ATENCIÓN AL CLIENTE.....	116
ASISTENTE DE GERENCIA .....	121
NIVEL JERÁRQUICO DE CREADOR DE VALOR .....	127
DIRECTOR DE NEGOCIOS .....	127
PROMOTOR DE SERVICIOS .....	134
JEFE DE CAJAS.....	140

CAJERO.....	146
ASESOR DE BALCÓN DE SERVICIOS .....	151
RESPONSABLE DE VENTANILLA DE EXTENSIÓN .....	156
JEFE DE CRÉDITO.....	162
OFICIAL DE CRÉDITO.....	169
AUXILIAR DE CRÉDITO .....	174
COORDINADOR DE MARKETING .....	180
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	186
JEFE ZONAL.....	191
JEFE DE SUCURSAL .....	198
COORDINADOR DE SUCURSAL .....	204
NIVEL JERÁRQUICO DE ASESORÍA Y CONTROL .....	210
AUDITOR INTERNO .....	210
AUXILIAR DE AUDITORÍA .....	219
ASESOR LEGAL.....	225
AUXILIAR LEGAL.....	231
JEFE DE RIESGOS .....	236
AUXILIAR DE RIESGOS.....	243
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO .....	250
REFERENCIAS.....	259

## Presentación

La gestión de talento humano por competencias cobra mayor relevancia en un mundo lleno de exigencias como el que enfrentan las cooperativas; sobresale aquel que busca la excelencia en el desarrollo de sus actividades y procesos, razón por la cual se emprendió con la estructuración de un manual de funciones, el cual debe convertirse en la base para una nueva metodología por competencias, misma que permitirá conseguir una ventaja competitiva ante las demás cooperativas del sector financiero, ya que al poseer un personal bien orientado, capacitado y con actividades esenciales alineadas a las estrategias organizacionales se generan beneficios tanto para el personal como para la Cooperativa.

El presente manual representa una valiosa herramienta para la Cooperativa CACPE Biblián ya que se encuentra estructurado en base a las necesidades reales de ésta, permitiendo que los colaboradores puedan identificar con claridad ciertos aspectos relevantes del puesto que ocupan u ocuparán; se encuentran detalladas las competencias requeridas para postular al cargo además de destrezas específicas y conocimientos que son de suma importancia para que el desempeño sea el adecuado al momento de laborar.

Por otro lado, para el departamento de Talento Humano, este manual representa una guía para implementar un modelo de gestión por competencias en el cual se desarrollarán diversos procesos como reclutamiento, selección, contratación, inducción y adecuación al cargo a más de la evaluación de desempeño que apoyen a la consecución de resultados superiores a los esperados.

Es importante señalar que los manuales estructurados para cada cargo serán presentados en base a la división jerárquica que la Cooperativa posee actualmente.

Cabe recalcar que el nivel jerárquico denominado “Directivo” no se abordó para el levantamiento de perfiles, debido a que las funciones de los cargos del nivel mencionado, no son establecidas por la Cooperativa sino por la “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”, además de que no se encuentran bajo relación de dependencia; de igual manera no se incluyeron las comisiones y comités pertenecientes al nivel jerárquico de apoyo, puesto que los mismos se encuentran formados por personal de la Cooperativa y se activan siempre y cuando las condiciones lo ameriten.

## Competencias Cardinales

Las competencias cardinales son aquellas que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., considera que indispensablemente sus colaboradores o socios internos deben poseer o adquirir para formar parte de la misma; las definiciones fueron tomadas del Diccionario de Competencias de Alles (2008) y modificadas en torno a las capacidades requeridas por parte de la Cooperativa, y estas son:

- ✓ **Compromiso:** Todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., debe sentir como propios los objetivos de la Cooperativa, cumplir con los obligaciones tanto personales como profesionales, además apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos de la Cooperativa, previniendo y superando los obstáculos que se presenten.
- ✓ **Ética:** Sentir y obrar con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., en todo momento, es decir tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.
- ✓ **Prudencia:** Implica pensar y actuar con sensatez, moderación y sentido común en todo momento así pues en los actos, en la aplicación de normas y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la cooperativa, para el personal y para sí mismo.
- ✓ **Justicia:** Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con socios/clientes y proveedores, en el manejo de personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

Esta competencia implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento y en cualquier circunstancia.

- ✓ **Orientación al cliente:** Deseo de ayudar, servir al o los clientes/ socios de la Cooperativa además de solucionar sus problemas, comprender y satisfacer sus necesidades ya sean estas expresadas o no; no será

únicamente una conducta presentada al socio externo sino más bien será una actitud permanente para de esta manera identificar las necesidades reales del cliente e incorporarlas a la forma específica de planificar y ejecutar actividades que atiendan dichas necesidades.

- ✓ **Orientación a los Resultados:** Capacidad de encaminar todos sus actos al logro de resultados con rapidez y sentido de urgencia ante decisiones importantes y necesarias como generar ventaja ante los competidores, atender necesidades de los clientes o mejorar los procesos de la Cooperativa, por lo tanto, administra dichos procesos con el fin de conseguir resultados esperados o inclusive superiores a estos.
- ✓ **Calidad del Trabajo:** Excelencia en el trabajo, poseer y adquirir constantemente amplios conocimientos del área, de la cual será responsable el colaborador, contar con la capacidad de comprender la esencia de situaciones complejas y mediante la objetividad, raciocinio y juicio transformarlas en soluciones comprensibles y prácticas a ejecutarse dentro de la Cooperativa en beneficio de la misma y de los socios/clientes.

# NIVEL JERÁRQUICO EJECUTIVO

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA GERENCIA GENERAL

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Gerencia

**Denominación del Puesto:** Gerencia General

**Responde a:** Consejo de Administración y Asamblea General

**Nivel Jerárquico:** Ejecutivo

### 2. Misión del Puesto:

Planificar, organizar, ejecutar y controlar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, para cumplir con su misión y visión de manera eficiente, minimizando los riesgos y cumpliendo la normativa.

### 3. Actividades del Puesto:

#### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> =	Frecuencia
<b>CO</b> =	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> =	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total</b> =	$FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto		FR	CO	CM	Total
1	Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la ley, el reglamento y el estatuto social de la misma.	5	5	4	<b>25</b>
2	Propone al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.	3	5	4	<b>23</b>

3	Presenta al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria.	1	5	5	<b>26</b>
4	Supervisa el área administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa.	5	3	3	<b>14</b>
5	Informa al Consejo de Administración sobre la gestión del área administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa.	2	4	2	<b>10</b>
6	Contrata a trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otras dependencias de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración.	1	5	3	<b>16</b>
7	Aprueba renuncias de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otras dependencias de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración.	1	2	2	<b>5</b>
8	Da por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otras dependencias de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración.	1	2	1	<b>3</b>
9	Diseña la política salarial de la Cooperativa.	1	4	3	<b>13</b>
10	Administra la política salarial de la Cooperativa.	3	3	3	<b>12</b>
11	Informa de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración.	1	4	1	<b>5</b>
12	Suscribe los cheques de la cooperativa de manera conjunta con los funcionarios responsables de cada sucursal.	3	2	1	<b>5</b>
13	Cumple y hace cumplir las decisiones de los órganos directivos.	5	4	3	<b>17</b>
14	Contrae obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la Asamblea General le autorice.	3	3	3	<b>12</b>
15	Suministra la información personal requerida por los socios, órganos internos de la Cooperativa o por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	5	3	2	<b>11</b>
16	Define un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.	5	4	3	<b>17</b>

17	Mantiene el sistema de control interno de la Cooperativa.	2	4	3	<b>14</b>
18	Informa a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa.	2	3	2	<b>8</b>
19	Participa en las sesiones del Consejo de Administración, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido.	2	3	2	<b>8</b>
20	Participa en sesiones, asambleas, convenciones, etc. con proveedores, organismos de integración, etc.	1	3	2	<b>7</b>
21	Participa en sesiones o reuniones con clientes estratégicos o futuros clientes de la Cooperativa.	3	4	3	<b>15</b>
22	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por el Consejo de Administración.	2	3	1	<b>5</b>
23	Cumple y hace cumplir las políticas, procesos, procedimientos y normativa vigente de la Cooperativa.	5	3	3	<b>14</b>
24	Brinda servicio al cliente.	3	3	2	<b>9</b>
25	Coordina la ejecución de las actividades establecidas en el POA	5	4	3	<b>17</b>
26	Participa en reuniones con el equipo de trabajo	2	4	2	<b>10</b>
27	Realiza evaluación financiera de los resultados que se presentan.	5	4	4	<b>21</b>
28	Toma decisiones en base a lo planificado y sobre asuntos imprevistos.	5	5	5	<b>30</b>

#### **Actividades Esenciales:**

- ✓ Toma decisiones en base a lo planificado y sobre asuntos imprevistos.
- ✓ Presenta al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria.
- ✓ Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la ley, el reglamento y el estatuto social de la misma.
- ✓ Propone al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Toma decisiones en base a lo planificado y sobre asuntos imprevistos.	<b>Académicos:</b> Administración		X
	Análisis Financiero		X
	<b>Informativos:</b> Conocimiento del Negocio y del Entorno		X
2 Presenta al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria.	<b>Académicos:</b> Administración		X
	Análisis Financiero		X
	Proyectos		X
	Economía: Macroeconomía y Microeconomía		X
	<b>Informativos:</b> Conocimiento del Negocio y del Entorno		X
	<b>Académicos:</b> Leyes		X
3 Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la ley, el reglamento y el estatuto social de la misma.	<b>Informativos:</b> Políticas Internas	X	
	<b>Académicos:</b> Administración		X
4 Propone al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.	Análisis Financiero		X
	Proyectos		X
	Economía: Macroeconomía y Microeconomía		X
	<b>Informativos:</b> Conocimiento del Negocio y del Entorno		X

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Toma decisiones en base a lo planificado y sobre asuntos imprevistos.	Pensamiento Analítico (D)		x
	Juicio y Toma de Decisiones (D)		x
2 Presenta al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria.	Formular una Visión (D)		x
	Planificación (D)		x
3 Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la ley, el reglamento y el estatuto social de la misma.	Negociación (P)		x
	Asertividad/ Firmeza (P)		x
4 Propone al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.	Generación de Ideas (D)		x
	Percepción de Sistemas y Entornos (D)		x

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Toma decisiones en base a lo planificado y sobre asuntos imprevistos.	Actividades ejecutadas / Actividades planificadas	Informe
2 Presenta al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria.	Planes aprobados / Planes presentados	Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto

3	Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la ley, el reglamento y el estatuto social de la misma.	Número representaciones realizadas / Número de representaciones convocadas	Actas o sentencias de las resoluciones
4	Propone al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.	Propuestas aprobadas / Propuestas presentadas	Políticas, reglamentos y procedimientos

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Toma decisiones en base a lo planificado y sobre asuntos imprevistos.	Manejo de Programas de Administración de Proyectos		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
2 Presenta al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria.	Manejo de Programas de Administración de Proyectos		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
3 Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la ley, el reglamento y el estatuto social de la misma.	Manejo Intermedio del Programa Word		x
	Manejo Intermedio de Páginas de Internet		x
4 Propone al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.	Manejo Intermedio de Páginas de Internet		x
	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
	Manejo Intermedio del Programa Word		x

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ Todos los jefes departamentales

### Sobre Cosas:

- ✓ Todos los recursos económicos de la Cooperativa.
- ✓ Equipos de Oficina.

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Todas las decisiones ejecutivas.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Todas las decisiones estratégicas: Plan Estratégico, Plan Operativo Anual y Presupuesto

## 8. Educación Formal Requerida:

**Educación Requerida:** Cuarto Nivel

**Título:** Maestría en Administración en Banca y Finanzas

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Administración de Riesgos Financieros	120
Servicios Financieros de la Economía Popular y Solidaria	60
Políticas de Seguridad de la Información	100

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Auditor Interno o Externo, Director Administrativo, Director de Negocios, Director de Riesgos.

**Tiempo de Experiencia:** 5 años.

# NIVEL JERÁRQUICO DE APOYO

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA JEFE DE CAPTACIONES

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Captaciones

**Denominación del Puesto:** Jefe de Captaciones

**Responde a:** Director de Negocios

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

### 2. Misión del Puesto:

Administrar las fuentes de captaciones y realizar las gestiones necesarias para captar recursos financieros de los socios hacia la Cooperativa.

### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto		FR	CO	CM	Total
1	Diseña, propone y ejecuta estrategias para el incremento de las captaciones de ahorros, plazo fijo y otros, así como para disminuir la salida de fondos de la Cooperativa.	1	4	4	17
2	Monitorea los retiros y cancelaciones de DPF (depósitos a plazo fijo) de los socios en montos significativos.	5	4	2	13
3	Analiza, evalúa e informa el resultado de las gestiones de captación que se realicen.	2	4	3	14

4	Propone las tasas de interés que pague la Cooperativa en cuentas de ahorros, DPF y otros productos de ahorro.	1	3	4	<b>13</b>
5	Participa en el proceso de planificación estratégica de la Cooperativa.	1	2	4	<b>9</b>
6	Verifica la actualización de datos de socios y clientes.	5	3	2	<b>11</b>
7	Asiste a las reuniones planificadas por las sucursales para promocionar los productos de la Cooperativa.	3	2	3	<b>9</b>
8	Redacta el informe sobre el desempeño del personal a cargo.	2	2	3	<b>8</b>
9	Entrega el informe de desempeño del personal a cargo al Director de Negocios.	2	2	1	<b>4</b>
10	Analiza con tesorería el flujo de liquidez.	2	3	2	<b>8</b>
11	Realiza el plan operativo anual del departamento de captaciones.	1	3	3	<b>10</b>
12	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia y las diferentes jefaturas departamentales.	2	2	3	<b>8</b>

### Actividades Esenciales

- ✓ Diseña, propone y ejecuta estrategias para el incremento de las captaciones de ahorros, plazo fijo y otros, así como para disminuir la salida de fondos de la Cooperativa.
- ✓ Analiza, evalúa e informa el resultado de las gestiones de captación que se realicen.
- ✓ Propone las tasas de interés que pague la Cooperativa en cuentas de ahorros, DPF y otros productos de ahorro.
- ✓ Monitorea los retiros y cancelaciones de DPF de los socios en montos significativos.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Diseña, propone y ejecuta estrategias para el incremento de las captaciones de ahorros, plazo fijo y otros, así como para disminuir la salida de fondos de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Administración Estratégica	x	x
	<b>Informativos:</b> Productos y Servicios de la Cooperativa.	x	
2 Analiza, evalúa e informa el resultado de las gestiones de captación que se realicen.	<b>Académicos:</b> Administración Contabilidad		x x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
3 Propone las tasas de interés que pague la Cooperativa en cuentas de ahorros, DPF y otros productos de ahorro.	<b>Académicos:</b> Administración Financiera	x	x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos Normativa Interna	x x	
4 Monitorea los retiros y cancelaciones de DPF de los socios en montos significativos.	<b>Académicos:</b> Administración Financiera	x	x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos Normativa Interna	x x	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Diseña, propone y ejecuta estrategias para el incremento de las captaciones de ahorros, plazo fijo y otros, así como para disminuir la salida de fondos de la Cooperativa.	Generación de Ideas (D)		x
	Evaluación de Ideas (D)		x
2 Analiza, evalúa e informa el resultado de las gestiones de captación que se realicen.	Evaluación de Soluciones (D)	x	x
	Pensamiento Analítico (D)		x
3 Propone las tasas de interés que pague la Cooperativa en cuentas de ahorros, DPF y otros productos de ahorro.	Identificación de Causas Fundamentales (D)		x
	Evaluación de Ideas (D)		x
4 Monitorea los retiros y cancelaciones de DPF de los socios en montos significativos.	Percepción de Sistemas y Entornos (D)		x
	Juicio y Toma de Decisiones (D)		x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Diseña, propone y ejecuta estrategias para el incremento de las captaciones de ahorros, plazo fijo y otros, así como para disminuir la salida de fondos de la Cooperativa.	Estrategias Ejecutadas/ Estrategias Planificadas	Plan Estratégico Anual de Captaciones
2 Analiza, evalúa e informa el resultado de las gestiones de captación que se realicen.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informe de Gestión de Captaciones

3	Propone las tasas de interés que pague la Cooperativa en cuentas de ahorros, DPF y otros productos de ahorro.	Requerimientos cumplidos en las tasas de interés/ Requerimientos exigidos en las tasas de interés	Informe de portafolio de productos
4	Monitorea los retiros y cancelaciones de DPF de los socios en montos significativos.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informe financiero de cada sucursal.

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Diseña, propone y ejecuta estrategias para el incremento de las captaciones de ahorros, plazo fijo y otros, así como para disminuir la salida de fondos de la Cooperativa.	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo del Correo Institucional Zimbra.	x	
2 Analiza, evalúa e informa el resultado de las gestiones de captación que se realicen.	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel	x	x
	Manejo del Correo Institucional Zimbra.	x	
3 Propone las tasas de interés que pague la Cooperativa en cuentas de ahorros, DPF y otros productos de ahorro.	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel	x	x
	Manejo Básico del Programa PowerPoint		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
4 Monitorea los retiros y cancelaciones de DPF de los socios en montos significativos.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel	x	x

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ Jefe de Cajas

### Sobre Cosas:

- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Base de datos

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Tasas de interés
- ✓ Cronograma de gestiones

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Solución de reclamos

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Neurolingüística	40
Mercadeo	60
Excel Intermedio	40

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Jefe de Cajas, Tesorería.

**Tiempo de Experiencia:** 3 años.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA SERVICIOS DE APOYO

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Gerencia

**Denominación del Puesto:** Servicios de Apoyo

**Responde a:** Asistente de Gerencia

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Brindar información y guiar al socio/cliente a diferentes áreas requeridas, atender oportunamente las llamadas para orientar a las áreas respectivas y dar a conocer los servicios que la Cooperativa brinda a sus socios/clientes.

## 3. Actividades del Puesto:

### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

	Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1	Orienta al socio/cliente de acuerdo a sus necesidades a los departamentos pertinentes.	5	3	2	11
2	Realiza llamadas a los diferentes departamentos de la Cooperativa para informar la presencia de socios/clientes que requieren ser atendidos.	5	3	1	8
3	Asesora al socio/cliente sobre los procesos que debe realizar según el requerimiento de la Cooperativa.	5	2	2	9
4	Brinda información de los servicios y productos de la Cooperativa al socio/cliente.	4	3	2	10
5	Atiende llamadas telefónicas.	5	4	2	13

6	Recibe y ordena la correspondencia de la Cooperativa.	5	2	2	9
7	Entrega la correspondencia al Conserje para su distribución.	5	2	1	7
8	Solicita al Asistente de Gerencia las citas para Gerencia General.	5	2	1	7

### Actividades Esenciales

- ✓ Atiende llamadas telefónicas.
- ✓ Orienta al socio/cliente de acuerdo a sus necesidades a los departamentos pertinentes.
- ✓ Brinda información de los servicios y productos de la Cooperativa al socio/cliente.
- ✓ Asesora al socio/cliente sobre los procesos que debe realizar según el requerimiento de la Cooperativa.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Atiende llamadas telefónicas.	<b>Académicos:</b> Atención al Cliente	x	x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
	Servicios y Productos	x	
2 Orienta al socio/cliente de acuerdo a sus necesidades a los departamentos pertinentes.	<b>Académicos:</b> Atención al Cliente	x	x
	<b>Informativos:</b> Áreas de la Cooperativa	x	
	Personal	x	
Servicios y Productos	x		
3 Brinda información de los servicios y productos de la Cooperativa al socio/cliente.	<b>Académicos:</b> Atención al Cliente	x	x
	<b>Informativos:</b> Servicios y Productos	x	

4	Asesora al socio/cliente sobre los procesos que debe realizar según el requerimiento de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b>		
		Atención al Cliente	x	x
		<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos Servicios y Productos.	x x	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Atiende llamadas telefónicas.	Escucha Activa (P)		x
	Hablado (P)		x
2 Orienta al socio/cliente de acuerdo a sus necesidades a los departamentos pertinentes.	Orientación de Servicio (P)		x
	Percepción Social (P)		x
3 Brinda información de los servicios y productos de la Cooperativa al socio/cliente.	Persuasión (P)		x
	Construcción de Relaciones (P)		x
4 Asesora al socio/cliente sobre los procesos que debe realizar según el requerimiento de la Cooperativa.	Instrucción (P)		x
	Orientación/ Asesoramiento (P)		x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Atiende llamadas telefónicas.	Llamadas atendidas/ Llamadas entrantes	Registro de llamadas diarias
2 Orienta al socio/cliente de acuerdo a sus necesidades a los departamentos pertinentes.	100% Clientes satisfechos	Cuestionario de satisfacción en la atención al socio
3 Brinda información de los servicios y productos de la Cooperativa al socio/cliente.	100% Clientes satisfechos	Cuestionario de satisfacción en la atención al socio.

4	Asesora al socio/cliente sobre los procesos que debe realizar según el requerimiento de la Cooperativa.	100% Clientes satisfechos	Cuestionario de satisfacción en la atención al socio/cliente
---	---	---------------------------	--

### Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Especificas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Atiende llamadas telefónicas.	Idioma: Inglés Nivel Básico		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
2 Orienta al socio/cliente de acuerdo a sus necesidades a los departamentos pertinentes.	Idioma: Inglés Nivel Básico		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
3 Brinda información de los servicios y productos de la Cooperativa al socio/cliente.	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Básico del Programa Excel		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Copiadora	x	
4 Asesora al socio/cliente sobre los procesos que debe realizar según el requerimiento de la Cooperativa.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Copiadora	x	

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ N/A

#### Sobre Cosas:

- ✓ Equipos de cómputo
- ✓ Teléfono
- ✓ Documentos

## 7. Toma de Decisiones:

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Atención de llamadas
- ✓ Distribuir la correspondencia

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Solicitar citas con Gerencia General
- ✓ Orienta a los socios/clientes a determinados departamentos

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Requerido:** Bachiller General

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Atención al Cliente	60

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Recepcionista o Información.

**Tiempo de Experiencia:** 6 meses.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA TESORERÍA

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Negocios

**Denominación del Puesto:** Tesorería

**Responde a:** Director de Negocios

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Administrar la disponibilidad de efectivo y recursos para cubrir todas las obligaciones de los socios/clientes de la Cooperativa.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = $FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Realiza flujos de cajas para determinar los recursos necesarios.	5	4	3	<b>17</b>
2 Distribuye los recursos líquidos.	5	4	3	<b>17</b>
3 Administra el Portafolio de Inversiones de la Cooperativa en otras instituciones.	5	3	3	<b>14</b>
4 Gestiona los productos y la administración de la liquidez manteniendo la relación con otras instituciones financieras.	5	3	3	<b>14</b>

5	Monitorea los saldos de las diferentes cuentas de ahorro y corriente de la Cooperativa en otras instituciones financieras.	5	2	2	<b>9</b>
6	Supervisa el uso de las firmas electrónicas y dispositivos electrónicos (TOKEN) emitidos por los diferentes organismos para procesar las transacciones.	5	5	2	<b>15</b>
7	Procesa y reporta la estructura de liquidez a los organismos de control.	3	5	3	<b>18</b>
8	Redacta informes de liquidez.	2	3	2	<b>8</b>
9	Analiza con la Jefe de Captaciones, Jefe de cajas y Jefe de Crédito el flujo de efectivo	4	2	3	<b>10</b>
10	Organiza los convenios de recaudación de las entidades públicas y privadas.	5	2	2	<b>9</b>
11	Procesa los convenios de recaudación de las entidades públicas y privadas.	5	3	3	<b>14</b>
12	Procesa las órdenes de transferencias externas a través de SPI (Sistema de Pagos Interbancarios), SCI (Sistema de Cobros Interbancarios), SPL (Sistema de Pagos en Línea) y SRP (Sistema de Recaudación Pública).	5	5	3	<b>20</b>
13	Genera el reporte de las órdenes de transferencias externas.	4	2	1	<b>6</b>
14	Coordina las negociaciones de los documentos del portafolio de inversiones.	5	3	2	<b>11</b>
15	Custodia los pagarés de los créditos concedidos en la Matriz.	2	5	2	<b>12</b>
16	Redacta un informe sobre su gestión al Comité ALCO (Comité de Activos y Pasivos), Director Financiero.	2	3	3	<b>11</b>
17	Redacta un informe sobre su gestión al Consejo de Administración.	1	3	3	<b>10</b>
18	Realiza las acreditaciones de sueldos de las instituciones que registran convenios.	5	4	2	<b>13</b>
19	Ejecuta los débitos de los convenios de débito.	3	3	2	<b>9</b>
20	Coordina con el Jefe de Cajas y Jefes de Sucursal la movilización de efectivo.	5	5	2	<b>15</b>
21	Realiza sondeos de tasas de interés de la competencia y propone las tasas de interés de los servicios de la Cooperativa.	4	2	2	<b>8</b>
22	Administra la chequera de la Oficina Matriz y coordina la administración de las chequeras de las Sucursales.	5	4	3	<b>17</b>

23	Coordina los convenios de financiamiento externo de la Cooperativa.	1	2	2	5
24	Participa en las sesiones del Comité ALCO.	2	1	2	4
25	Verifica el cumplimiento de las tasas activas y pasivas aprobadas por el Consejo de Administración en los productos de la Cooperativa.	1	3	2	7
26	Brinda y promueve servicio al cliente.	5	5	1	10
27	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia General y las diferentes jefaturas departamentales.	2	1	1	3

#### Actividades Esenciales:

- ✓ Procesa las órdenes de transferencias externas a través de SPI (Sistema de Pagos Interbancarios), SCI (Sistema de Cobros Interbancarios), SPL (Sistema de Pagos en Línea) y SRP (Sistema de Recaudación Pública).
- ✓ Procesa y reporta la estructura de liquidez a los organismos de control.
- ✓ Realiza flujos de cajas para determinar los recursos necesarios.
- ✓ Distribuye los recursos líquidos.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Procesa las órdenes de transferencias externas a través de SPI (Sistema de Pagos Interbancarios), SCI (Sistema de Cobros Interbancarios), SPL (Sistema de Pagos en Línea) y SRP (Sistema de Recaudación Pública).	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Instructivo del Banco Central BCE.	x	
2 Procesa y reporta la estructura de liquidez a los organismos de control.	<b>Académicos:</b> Contabilidad Administración		x x
	<b>Informativos:</b> Instructivo de BCE	x	
	Instructivo de liquidez	x	

3	Realiza flujos de cajas para determinar los recursos necesarios.	<b>Académicos:</b>		
		Contabilidad		X
	4	<b>Académicos:</b>		
		Contabilidad		X
	3	<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos	X	
	4	<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos	X	

### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

#### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1	Procesa las órdenes de transferencias externas a través de SPI (Sistema de Pagos Interbancarios), SCI (Sistema de Cobros Interbancarios), SPL (Sistema de Pagos en Línea) y SRP (Sistema de Recaudación Pública).		X
	Organización de Sistemas (D)	X	
2	Procesa y reporta la estructura de liquidez a los organismos de control.		X
	Síntesis/ Reorganización (D)		X
3	Realiza flujos de cajas para determinar los recursos necesarios.		X
	Manejo de Tiempo (D)		X
4	Realiza flujos de cajas para determinar los recursos necesarios.		X
	Destreza Matemática (D)		X
4	Distribuye los recursos líquidos.		X
	Organización de Información (D)		X
4	Distribuye los recursos líquidos.		X
	Destreza Matemática (D)		X
	Pensamiento Crítico (D)		X

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Procesa las órdenes de transferencias externas a través de SPI (Sistema de Pagos Interbancarios), SCI (Sistema de Cobros Interbancarios), SPL (Sistema de Pagos en Línea) y SRP (Sistema de Recaudación Pública).	Órdenes de transferencias procesadas/ Órdenes de transferencias recibidas	Reporte de las órdenes de transferencia
2 Procesa y reporta la estructura de liquidez a los organismos de control.	0% de Errores	Informe de la estructura de liquidez
3 Realiza flujos de cajas para determinar los recursos necesarios.	Requerimientos cumplidos en el flujo de caja/ Requerimientos exigidos en el flujo de caja	Flujos de Caja
4 Distribuye los recursos líquidos.	Monto disponible/ Monto máximo de liquidez requerido	Reporte de disponibilidad de efectivo

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Procesa las órdenes de transferencias externas a través de SPI (Sistema de Pagos Interbancarios), SCI (Sistema de Cobros Interbancarios), SPL (Sistema de Pagos en Línea) y SRP (Sistema de Recaudación Pública).	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo del Sistema del Banco Central	x	

2	Procesa y reporta la estructura de liquidez a los organismos de control.	Manejo Intermedio del Programa Excel		X
		Manejo del Sistema Transaccional ECONX	X	
		Manejo del Sistema del Banco Central	X	
3	Realiza flujos de cajas para determinar los recursos necesarios.	Manejo Intermedio del Programa Excel		X
		Manejo del Sistema Transaccional ECONX	X	
4	Distribuye los recursos líquidos.	Manejo Intermedio del Programa Excel		X
		Manejo del Sistema Transaccional ECONX	X	

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ N/A

### Sobre Cosas:

- ✓ Claves
- ✓ Equipos de cómputo
- ✓ Pagarés de crédito
- ✓ Token

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Acreditaciones de sueldos.
- ✓ Débitos de convenios.
- ✓ Manejo del sistema del Banco Central.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Nuevas inversiones o colocaciones.
- ✓ Renovaciones o cancelación de inversiones.

- ✓ Rescates y movilización de efectivo.

#### 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.

#### 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Finanzas	40
Excel Intermedio	120

#### 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Promotor de Servicios, Oficial de Crédito.

**Tiempo de Experiencia:** 2 años.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Administrativa Financiera

**Denominación del Puesto:** Director Administrativo Financiero

**Responde a:** Gerencia General

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Planear, organizar, ejecutar y controlar los procesos internos para apoyar al cumplimiento de la misión y visión, además de colaborar en el uso eficiente y adecuado de los recursos de la Cooperativa.

## 3. Actividades del Puesto:

### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Organiza y controla los recursos financieros de la Cooperativa.	2	4	3	<b>14</b>
2 Participa en el proceso de planificación estratégica, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.	1	4	3	<b>13</b>
3 Coordina con los demás departamentos y sucursales los asuntos administrativos financieros de la Cooperativa.	1	2	2	<b>5</b>

4	Verifica que los demás departamentos y sucursales dispongan de los recursos necesarios para cumplir su trabajo de manera adecuada.	2	3	1	5
5	Monitorea y verifica el cumplimiento de la planificación financiera de la Cooperativa mediante un informe en los plazos establecidos.	2	4	2	10
6	Coordina las funciones del personal a su cargo.	2	2	2	6
7	Supervisa al personal a su cargo.	1	2	2	5
8	Informa a Gerencia General el desempeño del personal a su cargo.	1	3	1	4
9	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia General y demás jefaturas departamentales.	1	2	2	5
10	Cumple y hace cumplir las recomendaciones emitidas por auditoria interna, auditoria externa y los diferentes organismos de control.	2	4	1	6
11	Aprueba las adquisiciones de bienes, suministros y materiales, etc.	1	3	3	10
12	Redacta los informes requeridos.	2	3	1	5
13	Controla el proceso de adquisición de bienes, suministros y materiales, etc., resueltos por las instancias correspondientes; procurando la optimización de los recursos y aplicando principios de calidad, utilidad y economía para la Cooperativa.	1	3	2	7
14	Participa en las comisiones y comités en las que de acuerdo a la ley o por disposición expresa de autoridad competente sea designado para integrarlas.	1	2	2	5
15	Controla el cumplimiento del presupuesto, POA, y planificación estratégica de la Cooperativa de acuerdo a las políticas internas.	2	3	1	5
16	Coordina con la Gerencia General para la gestión de recursos con entidades afines cuando la Cooperativa lo requiera (liquidez).	1	3	2	7

### Actividades Esenciales

- ✓ Organiza y controla los recursos financieros de la Cooperativa.
- ✓ Participa en el proceso de planificación estratégica, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.

- ✓ Monitorea y verifica el cumplimiento de la planificación financiera de la Cooperativa mediante un informe en los plazos establecidos.
- ✓ Aprueba las adquisiciones de bienes, suministros y materiales, etc. de acuerdo a su nivel de aprobación.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Organiza y controla los recursos financieros de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b>		
	Administración		X
	Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b>		
	Manual de Procesos	X	
	Reglamento Interno	X	
2 Participa en el proceso de planificación estratégica, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b>		
	Administración		X
	Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b>		
	Manual de Procesos	X	
3 Monitorea y verifica el cumplimiento de la planificación financiera de la Cooperativa mediante un informe en los plazos establecidos.	<b>Académicos:</b>		
	Administración		X
	Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b>		
	Manual de Procesos	X	
4 Aprueba las adquisiciones de bienes, suministros y materiales, etc. de acuerdo a su nivel de aprobación.	<b>Académicos:</b>		
	Administración		X
	Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b>		
	Manual de Procesos	X	
	Reglamento Interno	X	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Organiza y controla los recursos financieros de la Cooperativa.	Generación de Ideas (D)		x
	Pensamiento Crítico (D)		x
2 Participa en el proceso de planificación estratégica, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.	Planificación (D)		x
	Juicio y Toma de Decisiones (D)		x
3 Monitorea y verifica el cumplimiento de la planificación financiera de la Cooperativa mediante un informe en los plazos establecidos.	Monitoreo y Control (P,C,D)	x	x
	Identificación de Problemas (P,C,D)		x
4 Aprueba las adquisiciones de bienes, suministros y materiales, etc. de acuerdo a su nivel de aprobación.	Evaluación de Ideas (D)		x
	Pensamiento Crítico (D)		x

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Organiza y controla los recursos financieros de la Cooperativa.	Actividades ejecutadas/ Actividades planificadas	Informe de la gestión realizada
2 Participa en el proceso de planificación estratégica, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.	Propuestas aceptadas/ Propuestas planteadas	POA, Presupuesto, Planificación Estratégica
3 Monitorea y verifica el cumplimiento de la planificación financiera de la Cooperativa mediante un informe en los plazos establecidos.	Actividades ejecutadas/ Actividades planificadas	Informe de la gestión realizada

4 Aprueba las adquisiciones de bienes, suministros y materiales, etc. de acuerdo a su nivel de aprobación.	Requerimientos aprobados / Requerimientos solicitados	Informe de la gestión realizada
--	---	---------------------------------

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Organiza y controla los recursos financieros de la Cooperativa.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Intermedio del Programa Word		x
2 Participa en el proceso de planificación estratégica, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Intermedio del Programa Word		x
3 Monitorea y verifica el cumplimiento de la planificación financiera de la Cooperativa mediante un informe en los plazos establecidos.	Manejo Intermedio del Programa Word		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo del Sistema de Monitoreo Presupuestario: SPF	x	
4 Aprueba las adquisiciones de bienes, suministros y materiales, etc. de acuerdo a su nivel de aprobación.	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Intermedio del Programa Word		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ Contador.
- ✓ Jefe de Talento Humano.
- ✓ Jefe de Tecnología de la Información.
- ✓ Coordinador de Responsabilidad Social.

Sobre Cosas:

- ✓ Equipos de cómputo.
- ✓ Dinero.
- ✓ Documentos de contratación con proveedores.
- ✓ Bienes.

**7. Toma de Decisiones:**

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Adquisición de bienes según reglamento de nivel de aprobación.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Adquisición de bienes.
- ✓ Establecer procesos y políticas.
- ✓ Elaborar manuales del área.

**8. Educación Formal Requerida:**

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.

**9. Capacitación Adicional:**

Tema	Número de Horas
Análisis Financiero	120
Liderazgo	80
Trabajo en Equipo	40

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Contador, Director de Negocios.

**Tiempo de Experiencia:** 3 años.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA CONTADOR

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Administrativa Financiera

**Denominación del Puesto:** Contador

**Responde a:** Director Financiero

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Planificar, organizar, ejecutar y controlar que la información financiera y presupuestaria, estén registrados acorde a los principios y normas contables de manera correcta y oportuna, que faciliten la toma de decisiones.

## 3. Actividades del Puesto:

### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto		FR	CO	CM	Total
1	Realiza los cuadros de los registros contables para los estados financieros.	5	4	4	<b>21</b>
2	Suscribe los estados financieros.	2	2	1	<b>4</b>
3	Revisa los registros contables consolidados	5	4	3	<b>17</b>
4	Entrega los estados financieros a la Gerencia y al Comité Directivo.	2	2	2	<b>6</b>
5	Contabiliza las transacciones en las cuentas de acuerdo a normas y principios contables vigentes	4	4	3	<b>16</b>
6	Genera las nóminas conjuntamente con el Jefe de Talento Humano.	2	3	3	<b>11</b>

7	Liquida las nóminas conjuntamente con el Jefe de Talento Humano.	2	3	1	<b>5</b>
8	Atiende los requerimientos de información de los diferentes organismos de control como, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Banco Central, Auditoria Externa, Auditoria Interna, Calificadora de Riesgos, entre otros.	5	2	3	<b>11</b>
9	Realiza las declaraciones tributarias requeridas por el Servicio de Rentas Internas.	2	3	3	<b>11</b>
8	Redacta el informe sobre el desempeño del personal a su cargo.	2	2	1	<b>4</b>
9	Entrega al Director Financiero el informe sobre el desempeño del personal a su cargo	2	2	1	<b>4</b>
11	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia y demás Jefaturas Departamentales.	1	1	1	<b>2</b>
14	Realiza los procesos de cierre contable.	2	4	4	<b>18</b>
15	Realiza el cierre al 31 de Diciembre de cada año del ejercicio fiscal de la Cooperativa.	1	3	4	<b>13</b>

### Actividades Esenciales

- ✓ Realiza los cuadros de los registros contables para los estados financieros.
- ✓ Realiza los procesos de cierre contable.
- ✓ Revisa los registros contables consolidados.
- ✓ Contabiliza las transacciones en las cuentas de acuerdo a normas y principios contables vigentes.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza los cuadros de los registros contables para los estados financieros.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b> Normativas y Leyes de Organismos de Control (Superintendencia de EPS, SRI, BCE, Superintendencia de Bancos, entre otros) Políticas Contables	X  X	X
2 Realiza los procesos de cierre contable.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b> Normativas y Leyes de Organismos de Control (SEPS, SRI, BCE, Superintendencia de Bancos) Manual de Procesos	X  X	X
3 Revisa los registros contables consolidados.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b> Normativas y Leyes de Organismos de Control (SEPS, SRI, BCE, Superintendencia de Bancos, entre otros) Manual de Procesos	X  X	X
4 Contabiliza las transacciones en las cuentas de acuerdo a normas y principios contables vigentes.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b> Normativas y Leyes de Organismos de Control (SEPS, SRI, BCE, Superintendencia de Bancos, entre otros) Manual de Procesos	X  X	X

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza los cuadros de los registros contables para los estados financieros.	Destreza Matemática (D)		x
	Pensamiento Analítico (D)		x
2 Realiza los procesos de cierre contable.	Organización de la Información (D)		x
	Destreza Matemática (D)		x
3 Revisa los registros contables consolidados	Pensamiento Analítico (D)		x
	Comprensión Lectora (D)	x	x
4 Contabiliza las transacciones en las cuentas de acuerdo a normas y principios contables vigentes	Destreza Matemática (D)		x
	Aprendizaje Activo (D)	x	

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Realiza los cuadros de los registros contables para los estados financieros.	Registros Contables 100% cuadrados	Registro de cierre diario
2 Realiza los procesos de cierre contable.	0% de Errores	Registro de cierre mensual
3 Revisa los registros contables consolidados.	Requisitos Cumplidos en Registros Contables/ Requisitos Exigidos en Registros contables	Reporte del sistema transaccional ECONX

4	Contabiliza las transacciones en las cuentas de acuerdo a normas y principios contables vigentes.	Transacciones Registradas/ Transacciones Totales	Reporte del sistema transaccional ECONX
---	---	---	---

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Especificas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza los cuadros de los registros contables para los estados financieros.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
2 Realiza los procesos de cierre contable.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
3 Revisa los registros contables consolidados.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
4 Contabiliza las transacciones en las cuentas de acuerdo a normas y principios contables vigentes.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ Asistente de Contabilidad

#### Sobre Cosas:

- ✓ Información financiera
- ✓ Equipos de cómputo

## 7. Toma de Decisiones:

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Declaraciones al SRI.
- ✓ Ejecución del cierre contable.
- ✓ Revisión de comprobantes contables realizados por el Asistente y Auxiliar de Contabilidad.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Autorización en la entrega de información financiera.
- ✓ Generación de nómina.
- ✓ Registro contable en compras superiores a 1000 dólares.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Leyes en Tributación	60
Normas Internacionales de Información Financiera	60
Excel Intermedio	40

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Asistente de Contabilidad, Auditor Interno, Tesorería.

**Tiempo de Experiencia:** 3 años.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA ASISTENTE DE CONTABILIDAD

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Administrativa Financiera

**Denominación del Puesto:** Asistente de Contabilidad

**Responde a:** Contador

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Apoyar al contador en la preparación y emisión de los estados financieros, así como la realización de conciliaciones bancarias.

## 3. Actividades del Puesto:

### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Revisa la secuencia de los documentos contables físicos.	5	2	2	<b>9</b>
2 Revisa los registros contables de la matriz y sucursales.	5	2	2	<b>9</b>
3 Recolecta la información solicitada para requerimientos de los diferentes organismos de control.	2	3	2	<b>8</b>
4 Entrega la información recolectada al Contador	2	3	1	<b>5</b>
5 Realiza las conciliaciones bancarias de la institución.	3	3	2	<b>9</b>
6 Redacta y entrega el informe del desempeño del personal a su cargo.	2	2	2	<b>6</b>

7	Participa en las reuniones de trabajo convocadas por el Contador o Director Financiero.	1	2	2	5
8	Procesa y entrega los Estados Financieros al Contador.	2	3	1	5
9	Registra y codifica los activos fijos de la Cooperativa.	1	2	1	3
10	Colabora al Contador con los procesos del cierre contable.	2	2	2	6
11	Llena los comprobantes de venta.	2	3	1	5

### Actividades Esenciales

- ✓ Revisa la secuencia de los documentos contables físicos.
- ✓ Revisa los registros contables de la matriz y sucursales.
- ✓ Realiza las conciliaciones bancarias de la institución.
- ✓ Recolecta la información solicitada para requerimientos de los diferentes organismos de control.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Revisa la secuencia de los documentos contables físicos.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Ley de Régimen Tributario Interno Manual de Procesos	x x	x
2 Revisa los registros contables de la matriz y sucursales.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Ley de Régimen Tributario Interno Manual de Procesos	x x	x
3 Realiza las conciliaciones bancarias de la institución.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	

4	Recolecta la información solicitada para requerimientos de los diferentes organismos de control.	<b>Académicos:</b>		
		Contabilidad		X
		<b>Informativos:</b>		
		Solicitudes de los Organismos de Control	X	

### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

#### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1	Revisa la secuencia de los documentos contables físicos.		X
			X
2	Revisa los registros contables de la matriz y sucursales.	X	
			X
3	Realiza las conciliaciones bancarias de la institución.		X
		X	
4	Recolecta la información solicitada para requerimientos de los diferentes organismos de control.	X	X
			X

#### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia	
1	Revisa la secuencia de los documentos contables físicos.	Requisitos cumplidos en secuencia de los documentos contables/ Requisitos exigidos en la secuencia de los documentos contables	Archivo de documentos
2	Revisa los registros contables de la matriz y sucursales.	Requisitos cumplidos en registros contables/ Requisitos exigidos en registros contables	Reporte del sistema transaccional ECONX

Realiza las conciliaciones bancarias de la institución.	Requisitos cumplidos en conciliaciones bancarias/ Requisitos exigidos en conciliaciones bancarias	Conciliaciones Bancarias
Recolecta la información solicitada para requerimientos de los diferentes organismos de control.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informes Entregados

### Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Revisa la secuencia de los documentos contables físicos.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel	x	x
2 Revisa los registros contables de la matriz y sucursales.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel	x	x
3 Realiza las conciliaciones bancarias de la institución.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Básico del Programa Word		x
4 Recolecta la información solicitada para requerimientos de los diferentes organismos de control.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel	x	x
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ Auxiliar de Contabilidad.

Sobre Cosas:

- ✓ Equipos de cómputo.
- ✓ Comprobantes de venta.

**7. Toma de Decisiones:**

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Asignación de tareas al Auxiliar de Contabilidad en la recolección de la información para los organismos de control.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Ajustes contables.

**8. Educación Formal Requerida:**

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

**9. Capacitación Adicional:**

Tema	Número de Horas
Actualizaciones de la Ley de Régimen Tributario Interno.	40
Actualizaciones de leyes y normas (Ministerio de Trabajo e IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)	40

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar de Auditoría.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA

## AUXILIAR DE CONTABILIDAD

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Administrativa Financiera

**Denominación del Puesto:** Auxiliar de Contabilidad

**Responde a:** Asistente de Contabilidad

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

### 2. Misión del Puesto:

Ser un apoyo para el Departamento de Contabilidad en la preparación de la información para la emisión de los estados financieros.

### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Recibe los documentos contables físicos.	5	1	1	6
2 Examina y clasifica los documentos contables físicos.	5	1	1	6
3 Codifica y registra los documentos contables físicos.	5	2	1	7
4 Archiva los documentos contables físicos.	5	1	1	6
5 Colabora con el Asistente de Contabilidad en la recolección de información solicitada internamente y por los diferentes organismos de control.	2	2	2	6
6 Colabora con el Asistente de Contabilidad en la realización de las conciliaciones bancarias.	3	2	2	7

7	Participa en las reuniones de trabajo convocadas por el Contador o Director Financiero	1	1	2	3
8	Liquida los comprobantes de venta de la Cooperativa.	5	3	1	8
9	Distribuye los diferentes documentos solicitados por las áreas de la Cooperativa.	4	2	1	6

### Actividades Esenciales

- ✓ Liquida los comprobantes de venta de la Cooperativa.
- ✓ Colabora con el Asistente de Contabilidad en la realización de las conciliaciones bancarias.
- ✓ Codifica y registra los documentos contables físicos.
- ✓ Colabora con el Asistente de Contabilidad en la recolección de información solicitada internamente y por los diferentes organismos de control.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Liquida los comprobantes de venta de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
2 Colabora con el Asistente de Contabilidad en la realización de las conciliaciones bancarias.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
3 Codifica y registra los documentos contables físicos.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
4 Colabora con el Asistente de Contabilidad en la recolección de información solicitada internamente y por los diferentes organismos de control.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
	<b>Informativos:</b> Requerimientos de Organismos	x	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Liquidación de los comprobantes de venta de la Cooperativa.	Aprendizaje Activo (D)	x	
	Juicio y Toma de Decisiones (D)		x
2 Colabora con el Asistente de Contabilidad en la realización de las conciliaciones bancarias.	Destreza Matemática (D)		x
	Síntesis Reorganización (D)		x
3 Codifica y registra los documentos contables físicos.	Pensamiento Crítico (D)		x
	Recopilación de la Información (D)	x	x
4 Colabora con el Asistente de Contabilidad en la recolección de información solicitada internamente y por los diferentes organismos de control.	Hablado (P)		x
	Trabajo en Equipo (P)	x	x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Liquidación de los comprobantes de venta de la Cooperativa.	Comprobantes de Venta liquidados/ Total de Comprobantes de Venta	Registro contable de los comprobantes.
2 Colabora con el Asistente de Contabilidad en la realización de las conciliaciones bancarias.	Requisitos cumplidos en conciliaciones bancarias/ Requisitos exigidos en conciliaciones bancarias	Conciliaciones bancarias
3 Codifica y registra los documentos contables físicos.	Requisitos cumplidos en registros contables/ Requisitos exigidos en registros contables	Comprobantes contables

4	Colabora con el Asistente de Contabilidad en la recolección de información solicitada internamente y por los diferentes organismos de control.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informes recolectados
---	--	---	-----------------------

### Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias		
		Capacitación	Selección	
1	Liquidación de comprobantes de venta de la Cooperativa.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
		Manejo del Programa Sotflider	x	
2	Colabora con el Asistente de Contabilidad en la realización de las conciliaciones bancarias.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
		Manejo Básico del Programa Word		x
		Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
3	Codifica y registra los documentos contables físicos.	Manejo Básico del Programa Word		x
		Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
4	Colabora con el Asistente de Contabilidad en la recolección de información solicitada internamente y por los diferentes organismos de control.	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
		Manejo Básico del Programa Word		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

✓ N/A.

#### Sobre Cosas:

- ✓ Equipos de cómputo.
- ✓ Documentos contables.

## 7. Toma de Decisiones:

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ N/A.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Registros contables.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Requerido:** Estudiante de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Actualización de Leyes y Normas Tributarias	40
Excel Intermedio	40

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Auxiliar de Auditoría, Promotor de Servicios.

**Tiempo de Experiencia:** 6 meses.

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA COORDINADOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Responsabilidad Social

**Denominación del Puesto:** Coordinador de Responsabilidad Social

**Responde a:** Director Administrativo Financiero

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

### 2. Misión del Puesto:

Administrar las actividades de Responsabilidad Social de la Cooperativa de acuerdo a la visión y misión.

### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

	Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1	Realiza campañas de educación financiera en las diferentes sucursales.	1	4	4	<b>17</b>
2	Coordina con todos los departamentos y sucursales de la Cooperativa para el levantamiento de la información del Balance Social.	1	4	5	<b>21</b>
3	Elabora el Balance Social de la Cooperativa.	1	5	4	<b>21</b>
4	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia General y demás jefaturas departamentales.	2	3	3	<b>11</b>

5	Revisa que todos los servicios pagados y cobrados se encuentren conciliados.	5	5	5	<b>30</b>
6	Propone proyectos y actividades para cumplir los objetivos estratégicos de Responsabilidad Social de la Cooperativa.	1	4	3	<b>13</b>
7	Coordina con todos los departamentos y sucursales de la Cooperativa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Responsabilidad Social	1	4	4	<b>17</b>
8	Redacta el informe de cumplimiento de los objetivos estratégicos de Responsabilidad Social.	1	2	2	<b>5</b>
9	Coordina con el área de Marketing las actividades y proyectos a realizarse.	1	4	3	<b>13</b>
10	Brinda servicio al cliente.	3	3	3	<b>12</b>

#### Actividades Esenciales:

- ✓ Revisa que todos los servicios pagados y cobrados se encuentren conciliados.
- ✓ Elabora el Balance Social de la Cooperativa.
- ✓ Coordina con todos los departamentos y sucursales de la Cooperativa para el levantamiento de la información del Balance Social.
- ✓ Coordina con todos los departamentos y sucursales de la Cooperativa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Responsabilidad Social.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Revisa que todos los servicios pagados y cobrados se encuentren conciliados.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
2 Elabora el Balance Social de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Administración Financiera		x
	<b>Informativos:</b> Instructivo del Balance Social	x	

3	Coordina con todos los departamentos y sucursales de la Cooperativa para el levantamiento de la información del Balance Social.	<b>Académicos:</b>		
		Administración		X
		<b>Informativos:</b>		
		Instructivo de elaboración del Balance Social	X	
4	Coordina con todos los departamentos y sucursales de la Cooperativa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Responsabilidad Social	<b>Académicos:</b>		
		Administración Estratégica		X
		<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos	X	

### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

#### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1	Revisa que todos los servicios pagados y cobrados se encuentren conciliados.		X
		X	X
2	Elabora el Balance Social de la Cooperativa.	X	X
			X
3	Coordina con todos los departamentos y sucursales de la Cooperativa para el levantamiento de la información del Balance Social.		X
			X
4	Coordina con todos los departamentos y sucursales de la Cooperativa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Responsabilidad Social.	X	X
			X

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Revisa que todos los servicios pagados y cobrados se encuentren conciliados.	0% de Errores	Reportes de servicios pagados y conciliados.
2 Elabora el Balance Social de la Cooperativa.	Requisitos cumplidos en el Balance Social/ Requisitos exigidos en el Balance Social	Documento: Balance Social
3 Coordina con todos los departamentos y sucursales de la Cooperativa para el levantamiento de la información del Balance Social.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Documentos de levantamiento de información
4 Coordina con todos los departamentos y sucursales de la Cooperativa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Responsabilidad Social.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informes de cumplimiento

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Revisa que todos los servicios pagados y cobrados se encuentren conciliados.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
2 Elabora el Balance Social de la Cooperativa.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x

3	Coordina con todos los departamentos y sucursales de la Cooperativa para el levantamiento de la información del Balance Social.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
		Manejo Intermedio del Programa Excel		x
4	Coordina con todos los departamentos y sucursales de la Cooperativa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Responsabilidad Social	Manejo Básico del Programa Word		x
		Manejo Intermedio del Programa Excel		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ N/A.

#### Sobre Cosas:

- ✓ Equipo de cómputo.
- ✓ Claves.
- ✓ Sistema de Balance Social.

### 7. Toma de Decisiones:

#### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Elaboración del Balance Social.
- ✓ Elaboración de las conciliaciones de los servicios pagados y cobrados.

#### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Informe del Balance Social aprobado por Gerencia General.

### 8. Educación Formal Requerida:

**Título de Tercer Nivel:** Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.

**9. Capacitación Adicional:**

<b>Tema</b>	<b>Número de Horas</b>
Responsabilidad Social	60
Excel Intermedio	40

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Promotor de Servicios

**Tiempo de Experiencia:** 1 año

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA JEFE DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Tecnología de la Información

**Denominación del Puesto:** Jefe de Tecnología de la Información

**Responde a:** Director Financiero

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Planificar, organizar, ejecutar y controlar la gestión de la tecnología de la información de la Cooperativa para garantizar la disponibilidad, integridad, seguridad y continuidad en el procesamiento de la información, mitigando los riesgos.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

	Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1	Coordina las funciones del Departamento de Tecnología de la Información de la Cooperativa.	4	4	3	<b>16</b>
2	Elabora el plan operativo y presupuesto del Departamento de Tecnología de la Información.	1	3	3	<b>10</b>
3	Supervisa la gestión técnica y operativa del personal del Departamento de Tecnología de la Información.	5	2	2	<b>9</b>
4	Redacta el informe de desempeño de su personal.	2	3	2	<b>8</b>

5	Entrega el informe de desempeño a la Gerencia General y Comité de Tecnología de la Información.	2	3	1	5
6	Gestiona la mitigación de riesgos en el área de tecnología.	2	3	3	11
7	Coordina y elabora anexos y reportes requeridos por usuarios externos.	4	4	4	20
8	Ejecuta los procesos de cierre de día y de mes.	4	5	2	14
9	Dirige el soporte técnico a todas las áreas de la Cooperativa.	5	2	2	9
10	Dirige el proceso técnico de los servicios brindados a los asociados.	5	2	2	9
11	Coordina y realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos.	3	3	3	12
12	Supervisa la administración de los recursos tecnológicos de la cooperativa, para garantizar un nivel de servicio de acuerdo a los objetivos establecidos.	4	2	2	8
13	Propone la actualización de los manuales de usuarios, técnicos y de procesos de sistemas.	1	2	3	7
14	Supervisa el uso de correo interno y externo de la Cooperativa.	4	3	3	13
15	Coordina el proceso de respaldos de la base de datos y aplicativos que utiliza la Cooperativa.	4	5	2	14
16	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo.	2	2	3	8
17	Coordina la realización de los proyectos de tecnología de la información.	2	4	4	18
18	Cumple las resoluciones emitidas por el comité de Tecnología y demás estamentos de la Cooperativa	1	3	3	10
19	Participa en la elaboración e implementación del plan de continuidad.	1	2	3	7
20	Dirige la elaboración del plan estratégico de tecnología de la información.	1	3	3	10
21	Coordina con proveedores externos el mantenimiento preventivo y correctivo de hardware, software y equipos de comunicación.	1	3	2	7
22	Participa en la elaboración del plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la cooperativa	1	2	3	7

23	Planifica, organiza, desarrolla e implementa proyectos informáticos y de gestión de la información para todas las unidades de la organización y de los nuevos productos de la Cooperativa, directamente o a través de la contratación de empresas especializadas.	2	3	3	11
24	Redacta los informes requeridos.	2	3	1	5
25	Dirige las reuniones de trabajo del departamento de Tecnología de la Información.	2	2	3	8

#### Actividades Esenciales:

- ✓ Coordina y elabora anexos y reportes requeridos por usuarios externos.
- ✓ Coordina la realización de los proyectos de tecnología de la información.
- ✓ Coordina las funciones del departamento de tecnología de la información de la Cooperativa.
- ✓ Ejecuta los procesos de cierre de día y de mes.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
Coordina y elabora anexos y 1 reportes requeridos por usuarios externos.	<b>Académicos:</b> Informáticos		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
Coordina la realización de los 2 proyectos de tecnología de la información.	<b>Académicos:</b> Informáticos		X
	<b>Informativos:</b> Gestión de Proyectos	X	X
Coordina las funciones del 3 departamento de tecnología de la información de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Gestión de la Tecnología de la Información		X
	<b>Informativos:</b> COBIT	X	X
	ITIL	X	X
	Norma ISO 27001	X	X
	Regulaciones de Organismos de Control	X	X

4	Ejecuta los procesos de cierre de día y de mes.	<b>Académicos:</b>		
		Informáticos		X
		<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos	X	

### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

#### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Coordina y elabora anexos y reportes requeridos por usuarios externos.	Recopilación de información (D)	X	X
	Organización de la Información (D)		X
2 Coordina la realización de los proyectos de tecnología de la información.	Planificación (D)		X
	Juicio y Toma de Decisiones (D)		X
3 Coordina las funciones del departamento de tecnología de la información de la Cooperativa.	Trabajo en Equipo (P)	X	X
	Manejo de Recursos humanos (P)	X	X
4 Ejecuta los procesos de cierre de día y de mes.	Organización de Sistemas (D)	X	
	Síntesis/ Reorganización (D)		X

#### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Coordina y elabora anexos y reportes requeridos por usuarios externos.	Anexos y reportes entregados/ Anexos y reportes solicitados	Anexos generados
2 Coordina la realización de los proyectos de tecnología de la información.	Proyectos realizados/ Proyectos planteados	Informe seguimiento de proyectos

3	Coordina las funciones del departamento de tecnología de la información de la Cooperativa.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informe actividades departamento de TI
4	Ejecuta los procesos de cierre de día y de mes.	Requisitos cumplidos en el de cierre/ Requisitos exigidos en el cierre	Reporte del cierre.

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Especificas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Coordina y elabora anexos y reportes requeridos por usuarios externos.	Manejo del Sistema INFORMIX	x	
	Manejo del Lenguaje SQL		x
	Manejo Intermedio de Excel		x
2 Coordina la realización de los proyectos de tecnología de la información.	Manejo Intermedio de Microsoft Office		x
3 Coordina las funciones del departamento de tecnología de la información de la Cooperativa.	Manejo Intermedio de Microsoft Office		x
	Inglés: Nivel Intermedio		x
4 Ejecuta los procesos de cierre de día y de mes.	Manejo del Sistema INFORMIX	x	
	Manejo del Lenguaje SQL		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ Asistente de Tecnología de la Información

#### Sobre Cosas:

- ✓ Equipos de cómputo
- ✓ Software
- ✓ Manejo de claves

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Asignación de tareas al personal del departamento.
- ✓ Coordinación con proveedores externos.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Compras.
- ✓ Implementación de cambios en sistemas y equipos.
- ✓ Implementación de nuevos proyectos.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Educación Requerida:** Tercer Nivel

**Título:** Ingeniería en Sistemas

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Gestión de Proyectos	60
Norma ISO 27001	40
Contabilidad	60

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Asistente de Tecnología de la Información.

**Tiempo de Experiencia:** 3 años.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA ASISTENTE DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Tecnología de la Información

**Denominación del Puesto:** Asistente de Tecnología de la Información

**Responde a:** Jefe de Tecnología de la Información

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Apoyar la gestión de la tecnología de la información brindando atención técnica e informática al personal de la Cooperativa para garantizar la seguridad y continuidad en los procedimientos de la información.

## 3. Actividades del Puesto:

### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

	Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1	Elabora anexos y reportes requeridos por departamentos internos de la Cooperativa.	4	3	2	<b>10</b>
2	Colabora con el Jefe de Tecnología de la Información ejecutando los procesos de cierre de día y de mes.	5	3	3	<b>14</b>
3	Colabora con el Jefe de Tecnología de la Información en la actualización del plan de contingencias y recuperación de desastres informáticos.	1	3	3	<b>10</b>
4	Brinda soporte técnico a todas y cada una de las áreas de la Cooperativa.	5	3	3	<b>14</b>

5	Genera y envía reportes y estructuras requeridas para organismos externos de control.	4	4	4	<b>20</b>
6	Actualiza los manuales de usuarios, técnicos y de procesos de tecnología de la información.	1	3	3	<b>10</b>
7	Realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos.	2	3	3	<b>11</b>
8	Respalda las bases de datos y aplicaciones de la Cooperativa.	5	5	3	<b>20</b>
9	Monitorea y administra el funcionamiento de los servidores de aplicación, base de datos y virtuales.	5	4	3	<b>17</b>
10	Monitorea y administra la red de datos y comunicaciones.	5	3	3	<b>14</b>
11	Coordina el correcto funcionamiento de enlaces externos.	5	3	3	<b>14</b>
12	Controla y coordina con los proveedores externos la actualización y funcionamiento de cajeros automáticos.	5	3	3	<b>14</b>
13	Participa en la elaboración del plan estratégico, operativo y presupuesto de tecnología de la información.	1	3	3	<b>10</b>
14	Administra el firewall de la Cooperativa.	5	4	3	<b>17</b>
15	Administra la aplicación CACPE EN LÍNEA.	5	2	2	<b>9</b>
16	Administra el sistema transaccional ECONX.	5	4	4	<b>21</b>
17	Controla y coordina con los proveedores externos la actualización y correcto funcionamiento de sistema de tarjetas de débito.	5	3	3	<b>14</b>
18	Coordina sus actividades con el Jefe de Tecnología mediante reuniones de trabajo.	2	2	2	<b>6</b>
19	Coordina el desarrollo o actualización de módulos del sistema transaccional de la Cooperativa con los proveedores externos.	2	3	4	<b>14</b>

### Actividades Esenciales

- ✓ Administra el sistema transaccional ECONX.
- ✓ Respalda las bases de datos y aplicaciones de la Cooperativa.
- ✓ Genera y envía reportes y estructuras requeridas para organismos externos de control.
- ✓ Monitorea y administra el funcionamiento de los servidores de aplicación, base de datos y virtuales.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Administra el sistema transaccional ECONX.	<b>Académicos:</b> Informática		X
	Contabilidad	X	X
	<b>Informativos:</b> Diccionario de Datos	X	
2 Respalda las bases de datos y aplicaciones de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Informática		X
	<b>Informativos:</b> Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	X	X
	Manual de Procesos	X	
3 Genera y envía reportes y estructuras requeridas para organismos externos de control.	<b>Académicos:</b> Informática		X
	<b>Informativos:</b> Manuales de Estructuras de Organismos de Control	X	
4 Monitorea y administra el funcionamiento de los servidores de aplicación, base de datos y virtuales.	<b>Académicos:</b> Informática		X
	<b>Informativos:</b> Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	X	X
	Manual de Procesos	X	

#### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

##### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Administra el sistema transaccional ECONX.	Operación y Control (C)	X	X
	Diseño de Tecnología (C)		X

2	Respalda las bases de datos y aplicaciones de la Cooperativa.	Operación y Control (C)	x	x
		Control de Operaciones (C)	x	x
3	Genera y envía reportes y estructuras requeridas para organismos externos de control.	Recopilación de la Información (D)	x	x
		Organización de la Información (D)		x
4	Monitorea y administra el funcionamiento de los servidores de aplicación, base de datos y virtuales.	Monitoreo y Control (P,C,D)	x	x
		Identificación de Problemas (P,C,D)		x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales		Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1	Administra el sistema transaccional ECONX.	Número de módulos ECONX funcionando/ Número de módulos existentes	Encuesta de satisfacción sobre el funcionamiento del sistema
2	Respalda las bases de datos y aplicaciones de la Cooperativa.	Números de respaldos existentes/ Número de días del mes	Respaldos físicos (DVD) almacenados en bóveda
3	Genera y envía reportes y estructuras requeridas para organismos externos de control.	Número de reportes y estructuras enviadas/ Número de reportes y estructuras requeridas	Validaciones de estructuras y reportes enviados
4	Monitorea y administra el funcionamiento de los servidores de aplicación, base de datos y virtuales.	Número de servidores funcionando / Número de servidores existentes	Encuesta de satisfacción sobre el funcionamiento del sistema

## Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Administra el sistema transaccional ECONX.	Manejo Intermedio del Programa Java		x
	Manejo Intermedio del Lenguaje Php		x
	Manejo Intermedio de Ajax		x
	Manejo Avanzado del Sistema Transaccional ECONX	x	
2 Respalda las bases de datos y aplicaciones de la Cooperativa.	Manejo Intermedio de INFORMIX	x	
	Manejo Intermedio de SQL Server		x
	Manejo Avanzado de la BDD (Behavoir Driven Development) de la Cooperativa	x	
3 Genera y envía reportes y estructuras requeridas para organismos externos de control.	Conocimiento Intermedio de los Manuales de Estructuras de los Organismos de Control	x	
	Manejo Avanzado del Lenguaje SQL		x
4 Monitorea y administra el funcionamiento de los servidores de aplicación, base de datos y virtuales.	Conocimiento Intermedio de SO Linux (Centos)		x
	Conocimiento Intermedio de vMWare (Vsphere)		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ Auxiliar de Tecnología de la Información

Sobre Cosas:

- ✓ Equipos de cómputo
- ✓ Software
- ✓ Manejo de Claves

**7. Toma de Decisiones:**

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Asignación de funciones requeridas al Auxiliar de TI.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Desarrollo de herramientas informáticas.

**8. Educación Formal Requerida:**

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería en Sistemas

**9. Capacitación Adicional:**

Tema	Número de Horas
Actualización y Uso de Herramientas para la Programación	40
Actualización y Gestión de Base de Datos.	40
Actualización en Ofimática aplicado a Instituciones Financieras.	40

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Auxiliar de Tecnología de la Información.

**Tiempo de Experiencia:** 2 años.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA AUXILIAR DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Tecnología de la Información

**Denominación del Puesto:** Auxiliar de Tecnología de la Información.

**Responde a:** Asistente de Tecnología de la Información.

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Apoyar la gestión de la tecnología de la información de la Cooperativa brindando atención técnica e informática al personal para garantizar la seguridad y continuidad en los procedimientos de la información.

## 3. Actividades del Puesto:

### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = $FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en los procesos de cierre de día y de mes mediante actividades establecidas en el manual de procesos.	5	5	3	<b>20</b>
2 Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la actualización del plan de contingencias y recuperación de desastres informáticos.	1	3	2	<b>7</b>
3 Brinda soporte técnico a todas las áreas de la Cooperativa.	5	3	4	<b>17</b>

4	Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en actualizar los manuales de usuarios, técnicos y de procesos de sistemas.	1	3	2	<b>7</b>
5	Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos.	1	3	2	<b>7</b>
6	Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en el respaldo de las bases de datos.	1	5	4	<b>21</b>
7	Monitorea el funcionamiento de los servidores de aplicación, base de datos y virtuales.	5	4	4	<b>21</b>
8	Administra el servidor de archivos.	3	3	3	<b>12</b>
9	Instala, configura y prueba todos los equipos necesarios para el correcto desempeño de las actividades de los usuarios.	1	3	3	<b>10</b>
10	Administra el sistema de video vigilancia.	5	4	3	<b>17</b>
11	Administra el servidor de antivirus y actualizaciones.	5	3	3	<b>14</b>
12	Administra los servidores de las centrales telefónicas IP.	3	3	2	<b>9</b>
13	Participa en la elaboración del plan estratégico, plan operativo y del presupuesto de tecnología de la información.	1	3	2	<b>7</b>
14	Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración del firewall de la cooperativa.	5	4	4	<b>21</b>
15	Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración de la aplicación CACPE ONLINE.	5	2	2	<b>9</b>
16	Administra el intranet de la Cooperativa.	5	2	2	<b>9</b>
17	Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración del servidor de Active Directory.	5	4	4	<b>21</b>
18	Coordina sus actividades con el Asistente y Jefe de Tecnología de la Información mediante reuniones de trabajo.	4	2	1	<b>6</b>

### Actividades Esenciales

- ✓ Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en el respaldo de las bases de datos.
- ✓ Monitorea el funcionamiento de los servidores de aplicación, base de datos y virtuales.

- ✓ Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración del firewall de la Cooperativa.
- ✓ Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración del servidor de Active Directory.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en el respaldo de las bases de datos.	<b>Académicos:</b> Informática		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
2 Monitorea el funcionamiento de los servidores de aplicación, base de datos y virtuales.	<b>Académicos:</b> Informática		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
3 Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración del firewall de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Informática		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
4 Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración del servidor de Active Directory.	<b>Académicos:</b> Informática		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	

#### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

##### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en el respaldo de las bases de datos.	Control de Operaciones (C)	X	X
	Operación y Control (C)	X	X

2	Monitorea el funcionamiento de los servidores de aplicación, base de datos y virtuales.	Monitoreo y Control (P,C,D)	x	x
		Identificación de Problemas (P,C,D)		x
3	Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración del firewall de la Cooperativa.	Operación y Control (C)	x	x
		Comprobación (C)	x	x
4	Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración del servidor de Active Directory.	Operación y Control (C)	x	
		Diseño de tecnología (C)		x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en el respaldo de las bases de datos.	Número de respaldos existentes/ Número de días del mes	Respaldos físicos (DVD guardados en bóveda)
2 Monitorea el funcionamiento de los servidores de aplicación, base de datos y virtuales.	Número de servidores funcionando/ Número de servidores existentes	Encuesta de satisfacción sobre el funcionamiento del sistema
3 Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración del firewall de la Cooperativa.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informe sobre el funcionamiento del sistema
4 Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración del servidor de Active Directory.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informe sobre el funcionamiento del sistema

## Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en el respaldo de las bases de datos.	Manejo Intermedio de INFORMIX	x	x
	Manejo Intermedio de SQL Server		x
2 Monitorea el funcionamiento de los servidores de aplicación, base de datos y virtuales.	Manejo Intermedio de VMware		x
	Manejo Intermedio de SQL Server		x
3 Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración del firewall de la Cooperativa.	Manejo Intermedio de Shopos		x
	Manejo Intermedio de Redes		x
4 Colabora con el Asistente de Tecnología de la Información en la administración del servidor de Active Directory.	Administración de Directivas por PC y Usuario	x	
	Administración de Usuarios		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ N/A

#### Sobre Cosas:

- ✓ Equipos de cómputo
- ✓ Base de datos
- ✓ Manejo de claves

### 7. Toma de Decisiones:

#### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Solución a errores presentados en los equipos de cómputo.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Compra de accesorios para los equipos de cómputo. (Jefe de Tecnología)
- ✓ Habilitar dispositivos externos. (Oficial de Seguridad)
- ✓ Habilitar accesos de red, Internet. (Oficial de Seguridad)
- ✓ Habilitar Usuarios para el uso de los equipos. (Jefe de Tecnología)

**8. Educación Formal Requerida:**

**Título Requerido:** Estudiante de Ingeniería en Sistemas

**9. Capacitación Adicional:**

Tema	Número de Horas
Actualización y Uso de Herramientas para la Programación	40
Actualización y Gestión de Base de Datos.	40

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Soporte Técnico.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA

## JEFE DE TALENTO HUMANO

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Talento Humano

**Denominación del Puesto:** Jefe de Talento Humano

**Responde a:** Director Financiero

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

### 2. Misión del Puesto:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto		FR	CO	CM	Total
1	Realiza el proceso de vinculación del personal a la Cooperativa.	1	3	4	<b>13</b>
2	Realiza el proceso de permanencia del personal en la Cooperativa.	3	3	3	<b>12</b>
3	Realiza el proceso de desvinculación del personal en base a las políticas de la Cooperativa.	1	2	3	<b>7</b>
4	Propone a Gerencia General las políticas y mecanismos de clasificación y valoración de puestos y administración de remuneraciones.	1	2	4	<b>9</b>

5	Estructura y/o actualiza el archivo de expedientes personales de ejecutivos y empleados en base a las políticas de prevención de lavado de activos.	1	3	2	7
6	Supervisa el cumplimiento de la normativa establecida para la administración del talento humano.	3	4	2	11
7	Coordina las actividades del Departamento de Seguridad Física y Salud Ocupacional.	2	3	2	8
8	Administra la nómina del personal de la Cooperativa.	2	2	3	8
9	Coordina con los departamentos de la Cooperativa sobre asuntos de nómina.	2	3	2	8
10	Elabora el programa de vacaciones y turnos de trabajo.	1	3	2	7
11	Elabora el programa de capacitación.	1	2	2	5
12	Coordina con las empresas de servicios complementarios el proceso de vinculación, desvinculación y/o novedades de la nómina de personal tercerizado.	1	2	2	5
13	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia General y las demás jefaturas departamentales.	1	2	2	5
14	Supervisa y coordina el desempeño del personal a su cargo.	1	2	2	5

#### Actividades Esenciales:

- ✓ Realiza el proceso de vinculación del personal a la Cooperativa.
- ✓ Realiza el proceso de permanencia del personal en la Cooperativa.
- ✓ Supervisa el cumplimiento de la normativa establecida para la administración del talento humano.
- ✓ Propone a Gerencia General las políticas y mecanismos de clasificación y valoración de puestos y administración de remuneraciones.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
Realiza el proceso de vinculación del personal a la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Gestión de Talento Humano		x
	<b>Informativos:</b> Código del trabajo Manual de Procesos	x	x

2 Realiza el proceso de permanencia del personal en la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Gestión de Talento Humano		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
3 Supervisa el cumplimiento de la normativa establecida para la administración del talento humano.	<b>Académicos:</b> Gestión de Talento Humano		X
	<b>Informativos:</b> Código del trabajo Normativa de la Cooperativa	X	X
4 Propone a Gerencia General las políticas y mecanismos de clasificación y valoración de puestos y administración de remuneraciones.	<b>Académicos:</b> Gestión de Talento Humano		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	

### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

#### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el proceso de vinculación del personal a la Cooperativa.	Pensamiento Analítico (D)		X
	Juicio y Toma de Decisiones (D)		X
2 Realiza el proceso de permanencia del personal en la Cooperativa.	Generación de Ideas (D)		X
	Aprendizaje Activo (D)		X
3 Supervisa el cumplimiento de la normativa establecida para la administración del talento humano.	Pensamiento Analítico (D)		X
	Síntesis/ Reorganización (D)		X
4 Propone a Gerencia General las políticas y mecanismos de clasificación y valoración de puestos y administración de remuneraciones.	Planificación (D)		X
	Juicio y Toma de Decisiones (D)		X

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
Realiza el proceso de vinculación del personal a la Cooperativa.	Procesos realizados/ Procesos planificados	Contratos
Realiza el proceso de permanencia del personal en la Cooperativa.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informes
Supervisa el cumplimiento de la normativa establecida para la administración del talento humano.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Archivos actualizados según la ley
Propone a Gerencia General las políticas y mecanismos de clasificación y valoración de puestos y administración de remuneraciones.	Propuestas aceptadas/ Propuestas presentadas	Políticas

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el proceso de vinculación del personal a la Cooperativa.	Manejo del Sistema del Ministerio del Trabajo		x
	Manejo de la página del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social		x
	Manejo del Sistema de la Función Judicial		x
	Manejo Intermedio de Microsoft Office		x
2 Realiza el proceso de permanencia del personal en la Cooperativa.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Intermedio de Microsoft Office		x

3	Supervisa el cumplimiento de la normativa establecida para la administración del talento humano.	Manejo del Sistema del Ministerio del Trabajo		X
		Manejo del Sistema del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social		X
4	Propone a gerencia las políticas y mecanismos de clasificación y valoración de puestos y administración de remuneraciones.	Manejo Intermedio del Programa Word		X
		Manejo Intermedio del Programa Excel		X

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ Chofer
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Mensajero
- ✓ Conserje

#### Sobre Cosas:

- ✓ Equipos de Oficina.

### 7. Toma de Decisiones:

#### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Permisos del personal bajo coordinación con las jefaturas responsables.

#### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Programa de inducción.
- ✓ Manuales y reglamentos.

### 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Psicólogo Organizacional

**9. Capacitación Adicional:**

<b>Tema</b>	<b>Número de Horas</b>
Gestión de Talento Humano (Actualización - Nuevas metodologías)	120
Competencias	40
Liderazgo y Motivación	60

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Coordinador de Responsabilidad Social, Jefe de Seguridad, Asistente de Talento Humano.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA

## JEFE DE SEGURIDAD

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Talento Humano

**Denominación del Puesto:** Jefe de Seguridad

**Responde a:** Jefe de Talento Humano

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

### 2. Misión del Puesto:

Dirigir, controlar y evaluar los procesos orientados a la detección, mitigación y control de los posibles eventos que afecten la seguridad de las personas y patrimonio de la Cooperativa.

### 3. Actividades del Puesto:

#### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Administra los contratos de servicios complementarios de vigilancia y seguridad de la Cooperativa.	1	4	3	<b>13</b>
2 Planifica y dirige la mitigación de riesgos de seguridad física de la Cooperativa.	1	3	2	<b>7</b>
3 Controla el cumplimiento de los planes de capacitación relacionados a seguridad física.	1	3	1	<b>4</b>
4 Coordina y participa en la ejecución de los planes de emergencia y contingencia ante amenazas de las personas y bienes de la Cooperativa.	1	3	3	<b>10</b>

5	Verifica el cumplimiento de la normativa interna y externa de seguridad aplicable a la Cooperativa.	1	4	1	5
6	Capacita al personal de la Cooperativa sobre el uso de equipos de seguridad.	2	3	2	8
7	Elabora estadísticas de los siniestros ocurridos.	1	3	3	10
8	Coordina conjuntamente con otros departamentos de la dirección, las actividades relacionadas con la protección y seguridad de personas y bienes materiales.	1	3	2	7
9	Redacta los informes requeridos.	2	2	1	4
10	Participa en la adquisición de equipos de seguridad personal.	1	3	2	7
11	Mantiene en orden todos los equipos y el sitio de trabajo.	5	2	1	7
12	Reporta al área involucrada las anomalías captadas.	1	3	2	7
13	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecido por Gerencia General y las demás jefaturas departamentales.	1	2	2	5

#### Actividades Esenciales

- ✓ Administra los contratos de servicios complementarios de vigilancia y seguridad de la Cooperativa.
- ✓ Elabora estadísticas de los siniestros ocurridos.
- ✓ Coordina y participa en la ejecución de los planes de emergencia y contingencia ante amenazas de las personas y bienes de la Cooperativa.
- ✓ Capacita al personal de la Cooperativa sobre el uso de equipos de seguridad.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
Administra los contratos de servicios complementarios de vigilancia y seguridad de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Administración	x	x
	<b>Informativos:</b> Leyes Laborales	x	x

2	Elabora estadísticas de los siniestros ocurridos.	<b>Académicos:</b>		
		Estadística	x	x
		Gestión de Riesgos		x
		<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos	x	
3	Coordina y participa en la ejecución de los planes de emergencia y contingencia ante amenazas de las personas y bienes de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b>		
		Administración	x	x
		Gestión de Riesgos		x
		<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos	x	
4	Capacita al personal de la Cooperativa sobre el uso de equipos de seguridad.	<b>Académicos:</b>		
		Administración	x	x
		<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos	x	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Administra los contratos de servicios complementarios de vigilancia y seguridad de la Cooperativa.	Juicio y Toma de Decisiones (D)		x
	Planificación (D)		x
2 Elabora estadísticas de los siniestros ocurridos.	Destreza Matemática (D)	x	x
	Pensamiento Analítico (D)		x
3 Coordina y participa en la ejecución de los planes de emergencia y contingencia ante amenazas de las personas y bienes de la Cooperativa.	Orientación/Asesoramiento (P)		x
	Trabajo en Equipo (P)	x	x
4 Capacita al personal de la Cooperativa sobre el uso de equipos de seguridad.	Hablado (P)		x
	Trabajo en Equipo (P)	x	x

## Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Administra los contratos de servicios complementarios de vigilancia y seguridad de la Cooperativa.	Actividades realizadas/Actividades planificadas	Contratos de vigilancia y seguridad
2 Elabora estadísticas de los siniestros ocurridos.	100% de los siniestros sean mitigados	Informe de la gestión realizada
3 Coordina y participa en la ejecución de los planes de emergencia y contingencia ante amenazas de las personas y bienes de la Cooperativa.	Planes de emergencia ejecutados/ Planes de emergencia planificados	Informes de planes de emergencia y contingencia
4 Capacita al personal de la Cooperativa sobre el uso de equipos de seguridad.	Capacitaciones realizadas/ Capacitaciones planificadas	Informes de capacitaciones realizadas

## Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Administra los contratos de servicios complementarios de vigilancia y seguridad de la Cooperativa.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Intermedio del Programa Word		x
2 Elabora estadísticas de los siniestros ocurridos.	Manejo intermedio del Programa Excel		x
	Manejo de Programas Estadísticos	x	x
3 Coordina y participa en la ejecución de los planes de emergencia y contingencia ante amenazas de las personas y bienes de la Cooperativa.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo de Sistema de Monitoreo	x	x
	Manejo Básico del Programa PowerPoint		x
	Manejo Intermedio del Programa Word		x

Capacita al personal de la 4 Cooperativa sobre el uso de equipos de seguridad.	Manejo Intermedio del Programa Excel		X
	Manejo Intermedio del Programa Word		X

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ Guardias de Seguridad (Tercerizados)

### Sobre Cosas:

- ✓ Equipo de cómputo.
- ✓ Documentación de contratos relacionados a seguridad.

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Rotación de guardias, etc.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Adquisición de bienes, mobiliario, tecnología.
- ✓ Todos los requerimientos del departamento.
- ✓ Contratos.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería Industrial

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Seguridad Física	60
Gestión de Riesgos	60
Electrónica Básica	60
Seguridad y Salud Ocupacional	40

## **10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Auxiliar de Riesgos, Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA COORDINADOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Talento Humano

**Denominación del Puesto:** Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional

**Responde a:** Jefe de Talento Humano

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Administrar el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional en base a la legislación vigente, con el fin de minimizar los accidentes y enfermedades ocupacionales.

## 3. Actividades del Puesto:

### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Identifica y evalúa cualitativamente y cuantitativamente los riesgos laborales.	1	4	4	<b>17</b>
2 Controla los riesgos laborales en base a la medición cuantitativa realizada externa o internamente.	1	4	4	<b>17</b>
3 Elabora el programa de control de riesgos laborales.	1	2	2	<b>5</b>
4 Realiza investigación de los accidentes e incidentes suscitados en el trabajo.	1	2	4	<b>9</b>
5 Propone las medidas preventivas referentes a los accidentes e incidentes suscitados en el trabajo.	1	4	3	<b>13</b>

6	Registra y archiva los procedimientos referentes a seguridad y salud ocupacional.	1	2	3	7
7	Coordina la elaboración de planes de emergencia en materia de seguridad y salud ocupacional.	1	4	4	17
8	Coordina la ejecución de simulacros de emergencia programados por la Cooperativa.	1	3	3	10
9	Inspecciona periódicamente las instalaciones, equipos, herramientas y sitios de trabajos de la Cooperativa.	1	3	3	10
10	Participa en las auditorías de seguridad y salud ocupacional.	1	3	3	10
11	Informa, capacita y adiestra a los colaboradores en materia de prevención de riesgos.	1	3	3	10
12	Realiza la conformación, actualización de los organismos paritarios de seguridad y salud ocupacional.	1	3	2	7
13	Realiza el seguimiento a los organismos paritarios de seguridad y salud ocupacional.	1	3	2	7
14	Realiza trámites en el Ministerio de Trabajo y en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en materia de seguridad y salud ocupacional cuando amerite.	1	4	3	13
15	Actualiza el reglamento de higiene y seguridad de la Cooperativa.	1	4	4	17
16	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia General y las demás jefaturas departamentales.	1	2	2	5

### Actividades Esenciales

- ✓ Identifica y evalúa cualitativamente y cuantitativamente los riesgos laborales.
- ✓ Controla los riesgos laborales en base a la medición cuantitativa realizada externa o internamente.
- ✓ Coordina la elaboración de planes de emergencia en materia de seguridad y salud ocupacional.
- ✓ Actualiza el reglamento de higiene y seguridad de la Cooperativa.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Identifica y evalúa cualitativamente y cuantitativamente los riesgos laborales.	<b>Académicos:</b> Seguridad y Salud Ocupacional		x
	<b>Informativos:</b> Normativa Legal	x	x
2 Controla los riesgos laborales en base a la medición cuantitativa realizada externa o internamente.	<b>Académicos:</b> Seguridad y Salud Ocupacional		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Riesgos	x	
3 Coordina la elaboración de planes de emergencia en materia de seguridad y salud ocupacional.	<b>Académicos:</b> Seguridad y Salud Ocupacional		x
	<b>Informativos:</b> Normativa Legal	x	x
	Manual de Procesos	x	
4 Actualiza el reglamento de higiene y seguridad de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Seguridad y Salud Ocupacional		x
	<b>Informativos:</b> Normativa Legal	x	x
	Manual de Procesos	x	

#### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

##### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Identifica y evalúa cualitativamente y cuantitativamente los riesgos laborales.	Pensamiento Crítico (D)		x
	Identificación de Causas Fundamentales (D)	x	x

2	Controla los riesgos laborales en base a la medición cuantitativa realizada externa o internamente.	Generación de Ideas (D)		x
		Organización de Sistemas (D)		x
3	Coordina la elaboración de planes de emergencia en materia de seguridad y salud ocupacional.	Planificación (D)		x
		Pensamiento Analítico (D)		x
4	Actualiza el reglamento de higiene y seguridad de la Cooperativa.	Evaluación de Soluciones (D)		x
		Formular una Visión (D)		x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales		Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1	Identifica y evalúa cualitativamente y cuantitativamente los riesgos laborales.	100% de los riesgos identificados estén evaluados	Matriz de riesgos
2	Controla los riesgos laborales en base a la medición cuantitativa realizada externa o internamente.	Riesgos controlados / Riesgos identificados	Programa de control de riesgos laborales
3	Coordina la elaboración de planes de emergencia en materia de seguridad y salud ocupacional.	Número de planes de emergencia/ Número de centros de trabajo	Planes de emergencia
4	Actualiza el reglamento de higiene y seguridad de la Cooperativa.	100% de cumplimiento de políticas y normativas de la Cooperativa	Reglamento de higiene y seguridad

## Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Identifica y evalúa cualitativamente y cuantitativamente los riesgos laborales.	Manejo Intermedio de Microsoft Office		X
	Manejo Intermedio del Programa Visio	X	X
2 Controla los riesgos laborales en base a la medición cuantitativa realizada externa o internamente.	Manejo Intermedio de Microsoft Office		X
3 Coordina la elaboración de planes de emergencia en materia de seguridad y salud ocupacional.	Manejo de Intermedio Microsoft Office		X
	Manejo Intermedio del Programa Visio	X	X
	Manejo Intermedio del Programa AutoCAD	X	X
	Manejo de Metodologías de Evaluación de Riesgos Mayores.	X	X
4 Actualiza el reglamento de higiene y seguridad de la Cooperativa.	Manejo intermedio de Microsoft Office		X

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ N/A

#### Sobre Cosas:

- ✓ Equipo de cómputo.
- ✓ Información confidencial del personal.
- ✓ Documentos y procedimientos elaborados en materia de seguridad y salud ocupacional.

## 7. Toma de Decisiones:

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ N/A

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Reglamento de higiene y seguridad (Gerencia, Consejo)
- ✓ Planes de Emergencia (Gerencia, Consejo)
- ✓ Matriz de riesgos (Gerencia, Consejo)
- ✓ Evaluación de riesgos (Gerencia, Consejo)
- ✓ Plan de trabajo (Gerencia, Consejo)

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería Industrial

**Maestría en:** Seguridad y Salud Ocupacional

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Seguridad Física	40
Electrónica Básica	40
Riesgos Eléctricos	40

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Asistente de Seguridad y Salud Ocupacional, Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA MANTENIMIENTO

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Talento Humano

**Denominación del Puesto:** Mantenimiento

**Responde a:** Jefe de Talento Humano

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Ejecutar las actividades de mantenimiento y reparaciones para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles de la Cooperativa.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Asegura y da mantenimiento a las herramientas, equipos, maquinaria asignada para su trabajo.	5	3	2	<b>11</b>
2 Realiza mantenimiento de instalaciones de la Cooperativa.	1	3	2	<b>7</b>
3 Colabora con la limpieza de la Cooperativa.	4	2	1	<b>6</b>
4 Realiza el mantenimiento de los medios de movilización que disponga la Cooperativa.	5	2	2	<b>9</b>
5 Asiste a las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia General y las demás jefaturas departamentales.	1	1	1	<b>2</b>

6	Coloca medios publicitarios en diferentes sitios de la provincia.	3	1	2	5
7	Identifica los materiales de mantenimiento requeridos.	3	2	2	7
8	Adquiere los materiales de mantenimiento.	3	2	1	5
9	Entrega facturas a cancelar al auxiliar contable.	3	3	1	6
10	Llena bitácora sobre el mantenimiento de los medios de movilización.	5	1	1	6

### Actividades Esenciales

- ✓ Asegura y da mantenimiento a las herramientas, equipos, maquinaria asignada para su trabajo.
- ✓ Realiza el mantenimiento de los medios de movilización que disponga la Cooperativa.
- ✓ Realiza mantenimiento de instalaciones de la Cooperativa.
- ✓ Identifica los materiales de mantenimiento requeridos.

### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Asegura y da mantenimiento a las herramientas, equipos, maquinaria asignada para su trabajo.	<b>Académicos:</b> Electricidad		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
2 Realiza el mantenimiento de los medios de movilización que disponga la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Automotriz		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
3 Realiza mantenimiento de instalaciones de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Construcción Electricidad Gasfitería		X X X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	

4	Identifica los materiales de mantenimiento requeridos.	<b>Académicos:</b>		
		Automotriz		X
		Construcción		X
		Electricidad		X
		Gasfitería		X
<b>Informativos:</b>				
		Manual de Procesos	X	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Asegura y da mantenimiento a las herramientas, equipos, maquinaria asignada para su trabajo.	Selección de Equipos (C)		X
	Manejo de Recursos Materiales (C)	X	X
2 Realiza el mantenimiento de los medios de movilización que disponga la Cooperativa.	Control de Operaciones (C)		X
	Mantenimiento de Equipos (C)		X
3 Realiza mantenimiento de instalaciones de la Cooperativa.	Mantenimiento de Equipos (C)		X
	Manejo de Recursos Materiales (C)	X	X
4 Identifica los materiales de mantenimiento requeridos.	Selección de Equipos (C)		X
	Detección de Averías (C)		X

## Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Asegura y da mantenimiento a las herramientas, equipos, maquinaria asignada para su trabajo.	Nº de equipos, maquinaria y/o herramientas a las que se realizó el mantenimiento/ Nº de equipos maquinaria y/o herramientas que requieren mantenimiento	Equipos, maquinaria y herramientas funcionales y en buen estado
2 Realiza el mantenimiento de los medios de movilización que disponga la Cooperativa.	Nº de vehículos o motos a las que realizó el mantenimiento/ Nº de vehículos o motos que requieren mantenimiento	Bitácora y medios de movilización funcionales y en buen estado
3 Realiza mantenimiento de instalaciones de la Cooperativa.	Nº de mantenimientos de instalaciones realizadas/ Nº de mantenimientos de instalaciones requeridos	Instalaciones funcionales y en buen estado
4 Identifica los materiales de mantenimiento requeridos.	0% de Errores	Materiales necesarios

## Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Asegura y da mantenimiento a las herramientas, equipos, maquinaria asignada para su trabajo.	Manejo de la Amoladora		x
	Manejo de la Soldadora		x
	Manejo del Taladro		x
	Manejo del Compresor		x
2 Realiza el mantenimiento de los medios de movilización que disponga la Cooperativa.	Conocimiento de Mecánica Automotriz		x

3	Realiza mantenimiento de instalaciones de la Cooperativa.	Manejo de la Amoladora		X
		Manejo de la Soldadora		X
		Manejo del Taladro		X
		Manejo del Compresor		X
4	Identifica los materiales de mantenimiento requeridos.	N/A		

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ N/A

#### Sobre Cosas:

- ✓ Maquinaria de Trabajo

### 7. Toma de Decisiones:

#### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Uso de herramientas

#### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Reparación de Maquinaria
- ✓ Reparación de Instalaciones

### 8. Educación Formal Requerida:

**Título Requerido:** Bachillerato Técnico

### 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Mantenimiento de Equipos e Instalaciones	40
Salud y Seguridad Laboral	40

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Conserje.

**Tiempo de Experiencia:** 6 meses.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA

## CHOFER

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Talento Humano

**Denominación del Puesto:** Chofer

**Responde a:** Jefe de Talento Humano

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

### 2. Misión del Puesto:

Brindar servicios de transporte al personal de la Cooperativa.

### 3. Actividades del Puesto:

#### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b> Frecuencia
<b>CO =</b> Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b> Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total =</b> FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Coordina con el asistente de gerencia y los demás jefes departamentales las necesidades de movilización de la gerencia y demás empleados cuando lo soliciten.	5	3	1	8
2 Verifica y coordina la ejecución de las actividades de mantenimiento de los medios de movilización que disponga la Cooperativa.	5	2	2	9
3 Apoya en las actividades de aseo y limpieza en las instalaciones de la Cooperativa.	4	1	1	5
4 Actualiza las bitácoras de control de las unidades de transporte, y de las demás bitácoras que implemente la Cooperativa.	5	2	1	7

5	Guarda los vehículos en el garaje de la Cooperativa.	5	3	1	8
6	Conduce los vehículos de la Cooperativa trasladando al personal, documentos, bienes muebles, materiales y paquetería de acuerdo a indicaciones precisas.	5	2	2	9
7	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia General y las demás jefaturas departamentales.	1	1	1	2
8	Liquida las facturas entregadas por el contador.	5	3	1	8
9	Control de seguridad del parqueadero de la Cooperativa y ventanilla.	3	3	1	6
10	Llena el registro de las rutas realizadas.	5	1	1	6

### Actividades Esenciales

- ✓ Verifica y coordina la ejecución de las actividades de mantenimiento de los medios de movilización que disponga la Cooperativa.
- ✓ Conduce los vehículos de la Cooperativa trasladando al personal, documentos, bienes muebles, materiales y paquetería de acuerdo a indicaciones precisas.
- ✓ Coordina con el asistente de gerencia y los demás jefes departamentales las necesidades de movilización de la Gerencia General y demás empleados cuando lo solicite.
- ✓ Guarda los vehículos en el garaje de la Cooperativa.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Verifica y coordina la ejecución de las actividades de mantenimiento de los medios de movilización que disponga la Cooperativa.	<b>Académicos:</b>		
	Mecánica Automotriz		x
	<b>Informativos:</b>		
	Manual de Procesos	x	

2	Conduce los vehículos de la Cooperativa trasladando al personal, documentos, bienes muebles, materiales y paquetería de acuerdo a indicaciones precisas.	<b>Académicos:</b> Licencia de Conducir		x
		<b>Informativos:</b> Leyes de Tránsito Manual de Procesos	x	x
3	Coordina con el Asistente de Gerencia y los demás jefes departamentales las necesidades de movilización de la Gerencia General y demás empleados cuando lo solicite.	<b>Académicos:</b> N/A		
		<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
4	Guarda los vehículos en el garaje de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Licencia de conducir		x
		<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	

### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

#### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1	Control de Operaciones (C)		x
	Detección de Averías (C)		x
2	Manejo de Recursos Materiales (C)		x
3	Escucha Activa (P)		x
	Orientación/ Asesoramiento (P)		x

4	Guarda los vehículos en el garaje de la Cooperativa.	Manejo de Recursos Materiales (C)	x	x
---	--	-----------------------------------	---	---

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales		Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1	Verifica y coordina la ejecución de las actividades de mantenimiento de los medios de movilización que disponga la Cooperativa.	100% del mantenimiento necesario esté coordinado con el responsable de mantenimiento	Medios de transporte (vehículos) en buen estado
2	Conduce los vehículos de la Cooperativa trasladando al personal, documentos, bienes muebles, materiales y paquetería de acuerdo a indicaciones precisas.	0% de daños en los vehículos	Informe sobre el estado del vehículo
3	Coordina con el Asistente de Gerencia y los demás jefes departamentales las necesidades de movilización de la Gerencia General y demás empleados cuando lo soliciten.	Rutas realizadas/ Rutas planificadas	Registro de rutas realizadas
4	Guarda los vehículos en el garaje de la Cooperativa.	100% Vehículos guardados en el garaje al culminar la jornada laboral	Vehículos en el garaje

### Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1	Manejo Básico del Programa Excel		x

2	Conduce los vehículos de la Cooperativa trasladando al personal, documentos, bienes muebles, materiales y paquetería de acuerdo a indicaciones precisas.	Manejo de Vehículo		x
3	Coordina con el Asistente de Gerencia y los demás jefes departamentales las necesidades de movilización de la Gerencia General y demás empleados cuando lo soliciten.	Manejo Básico del Programa Word		
4	Guarda los vehículos en el garaje de la Cooperativa.	Manejo de Vehículo		x

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ N/A.

### Sobre Cosas:

- ✓ Vehículos.
- ✓ Documentos, encomiendas enviadas sin un personal a cargo.
- ✓ Dinero, cheques enviados sin un personal a cargo.

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ N/A.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Rutas de transporte.
- ✓ Mantenimiento.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Requerido:** Bachillerato General.

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Leyes de Tránsito	40

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Chofer profesional.

**Tiempo de Experiencia:** 6 meses.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA MENSAJERO

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Talento Humano

**Denominación del Puesto:** Mensajero

**Responde a:** Jefe de Talento Humano

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Distribuir correspondencia y encomiendas dentro y fuera de la Cooperativa, garantizando la entrega oportuna y segura.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Organiza la correspondencia para su distribución.	5	2	2	<b>9</b>
2 Entrega todo tipo de correspondencia entre las dependencias de la Cooperativa y demás organismos públicos y privados.	5	4	2	<b>13</b>
3 Retira de las diferentes dependencias, organismos, instituciones: comunicaciones, encomiendas, documentos, etc.	5	4	1	<b>9</b>
4 Verifica y coordina la ejecución de las actividades de mantenimiento del medio de movilización en caso de ser propio de la Cooperativa.	5	2	2	<b>9</b>

5	Mantiene actualizadas las bitácoras de control del mantenimiento de las unidades de transporte.	5	2	1	7
6	Guarda el transporte asignado en el garaje de la Cooperativa	5	3	1	8
7	Asegura y resguarda la correspondencia que transporta.	5	3	1	8
8	Apoya en las actividades de aseo y limpieza en las instalaciones de la Cooperativa.	4	1	1	5
9	Apoya en el proceso de cobranza con la entrega de notificaciones escritas.	5	3	1	8
10	Realiza el proceso pertinente para la entrega y recepción de documentos en el Juzgado apoyando en los procesos legales para recuperar cartera.	5	3	3	14
11	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia General y las demás jefaturas departamentales.	1	1	1	2
12	Realiza los reportes de la correspondencia recibida y los reportes de la correspondencia entregada.	5	1	1	6

### Actividades Esenciales

- ✓ Realiza el proceso pertinente para la entrega y recepción de documentos en el Juzgado apoyando en los procesos legales para recuperar cartera.
- ✓ Entrega todo tipo de correspondencia entre las dependencias de la Cooperativa y demás organismos públicos y privados.
- ✓ Retira de las diferentes dependencias, organismos, instituciones: comunicaciones, encomiendas, documentos, etc.
- ✓ Verifica y coordina la ejecución de las actividades de mantenimiento del medio de movilización en caso de ser propio de la Cooperativa.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el proceso pertinente para la entrega y recepción de documentos en el Juzgado apoyando en los procesos legales para recuperar cartera.	<b>Académicos:</b> N/A		
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
2 Entrega todo tipo de correspondencia entre las dependencias de la Cooperativa y demás organismos públicos y privados.	<b>Académicos:</b> N/A		
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
3 Retira de las diferentes dependencias, organismos, instituciones: comunicaciones, encomiendas, documentos, etc.	<b>Académicos:</b> N/A		
	<b>Informativos:</b> Horarios de Atención y direcciones de las diferentes instituciones	x	
4 Verifica y coordina la ejecución de las actividades de mantenimiento del medio de movilización en caso de ser propio de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Conocimientos mecánicos		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el proceso pertinente para la entrega y recepción de documentos en el Juzgado apoyando en los procesos legales para recuperar cartera.	Construcción de Relaciones (P)		x
	Hablado (P)		x
2 Entrega todo tipo de correspondencia entre las dependencias de la Cooperativa y demás organismos públicos y privados.	Comprensión Lectora (D)		x
	Organización de la Información (D)		x
3 Retira de las diferentes dependencias, organismos, instituciones: comunicaciones, encomiendas, documentos, etc.	Hablado (P)		x
	Construcción de Relaciones (P)		x
4 Verifica y coordina la ejecución de las actividades de mantenimiento del medio de movilización en caso de ser propio de la Cooperativa.	Detección de Averías (C)		x
	Comprobación (C)	x	x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Realiza el proceso pertinente para la entrega y recepción de documentos en el Juzgado apoyando en los procesos legales para recuperar cartera.	0% de Errores en el proceso de entrega y recepción de documentos	Documentos del proceso en el área legal de la Cooperativa
2 Entrega la correspondencia entre las dependencias de la Cooperativa y demás organismos públicos y privados.	0% Reclamos por entregas incorrectas de correspondencia	Reporte de las entregas de correspondencia realizadas

3	Retira de las diferentes dependencias, organismos, instituciones: comunicaciones, encomiendas, documentos, etc.	Retiros realizados/ Retiros planificados	Reporte de la correspondencia recibida
4	Verifica y coordina la ejecución de las actividades de mantenimiento del medio de movilización en caso de ser propio de la Cooperativa.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Medios de transporte (motos) en buen estado

### Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el proceso pertinente para la entrega y recepción de documentos en el Juzgado apoyando en los procesos legales para recuperar cartera.	Manejo de Moto		x
2 Entrega la correspondencia entre las dependencias de la Cooperativa y demás organismos públicos y privados.	Manejo Intermedio del GPS	x	x
	Manejo de Moto		x
3 Retira de las diferentes dependencias, organismos, instituciones: comunicaciones, encomiendas, documentos, etc.	Manejo Intermedio del GPS	x	x
	Manejo de Moto		x
4 Verifica y coordina la ejecución de las actividades de mantenimiento del medio de movilización en caso de ser propio de la Cooperativa.	Manejo básico del programa Word		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

✓ N/A.

#### Sobre Cosas:

✓ Medio de transporte.

- ✓ Documentos.
- ✓ Dinero.
- ✓ Encomiendas.

**7. Toma de Decisiones:**

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ N/A.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Rutas de entrega del día.
- ✓ Mantenimiento de la moto.

**8. Educación Formal Requerida:**

**Título Requerido:** Bachillerato General

**9. Capacitación Adicional:**

Tema	Número de Horas
Leyes de Tránsito	40
Manejo de GPS	20

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Chofer de Moto.

**Tiempo de Experiencia:** 6 meses.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA CONSERJE

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Talento Humano

**Denominación del Puesto:** Conserje

**Responde a:** Jefe de Talento Humano

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Realizar actividades de limpieza manteniendo impecables las instalaciones, equipo y mobiliarios, promoviendo una buena imagen de la Cooperativa.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Apertura y cierra las puertas de la Cooperativa.	5	3	1	8
2 Recpta y clasifica la documentación de los departamentos.	1	3	1	4
3 Traslada y archiva la documentación de los departamentos.	1	3	2	7
4 Realiza el aseo de las instalaciones de la Cooperativa.	5	2	3	11
5 Ejecuta la logística operativa cuando se realicen eventos en la Cooperativa.	1	2	2	5

6	Recepta los útiles y materiales de oficina	1	1	2	3
7	Traslada y ordena los útiles y materiales de oficina.	1	2	1	3
8	Retira las facturas de los diferentes proveedores.	2	1	2	4
9	Opera la fotocopidora.	5	1	1	6
10	Revisa e identifica la existencia de implementos de limpieza.	1	2	2	5
11	Retira los implementos de limpieza al proveedor.	1	2	1	3
12	Actualiza la bitácora de entrada y salida de suministros.	5	1	1	6
13	Asiste a las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia General y las demás jefaturas departamentales.	1	1	1	2

### Actividades Esenciales

- ✓ Realiza el aseo de las instalaciones de la Cooperativa.
- ✓ Apertura y cierra las puertas de la Cooperativa.
- ✓ Traslada y archiva la documentación de los departamentos.
- ✓ Actualiza la bitácora de entrada y salida de suministros.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el aseo de las instalaciones de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> N/A		
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos Normas de Higiene	x x	 x
2 Apertura y cierra las puertas de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> N/A		
	<b>Informativos:</b> Indicaciones de Gerencia General	x	
3 Traslada y archiva la documentación de los departamentos.	<b>Académicos:</b> N/A		
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	

4	Actualiza la bitácora de entrada y salida de suministros.	<b>Académicos:</b>		
		N/A		
		<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos	x	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el aseo de las instalaciones de la Cooperativa.	Selección de Equipo (C)	x	x
	Manejo de Recursos Materiales (C)	x	x
2 Apertura y cierra las puertas de la Cooperativa.	Control de Operaciones (C)		x
	Manejo de Recursos Materiales (C)	x	x
3 Traslada y archiva la documentación de los departamentos.	Organización de la Información (D)	x	x
	Manejo del Tiempo (D)		x
4 Actualiza la bitácora de entrada y salida de suministros.	Organización de la Información (D)	x	
	Generación de Ideas (D)		x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Realiza el aseo de las instalaciones de la Cooperativa.	100% de Aseo en las instalaciones	Instalaciones limpias
2 Apertura y cierra las puertas de la Cooperativa.	100% Puntual según los horarios establecidos	Registro de entrada y salida del personal.
3 Traslada y archiva la documentación de los departamentos.	Traslados y archivos realizados/ Traslados y archivos planificados	Archivo de documentos

Actualiza la bitácora de 4 entrada y salida de suministros.	0% de Errores	Bitácora
---	---------------	----------

### Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el aseo de las instalaciones de la Cooperativa.	Manejo de Herramientas de Limpieza (Aspiradora)		x
2 Apertura y cierra las puertas de la Cooperativa.	Manejo de Códigos de Seguridad	x	
3 Traslada y archiva la documentación de los departamentos.	N/A		
4 Actualiza la bitácora de entrada y salida de suministros.	N/A		

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ N/A.

#### Sobre Cosas:

- ✓ Materiales de Limpieza
- ✓ Suministros de la Cooperativa
- ✓ Archivos de Documentación
- ✓ Llaves

### 7. Toma de Decisiones:

#### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Limpieza de las instalaciones de la Cooperativa.

#### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Abrir o cerrar las puertas fuera de horario establecido.
- ✓ Trasladar documentos o información.

- ✓ Abastecer los implementos de limpieza.

**8. Educación Formal Requerida:**

**Educación Requerida:** Formación Básica.

**9. Capacitación Adicional:**

Tema	Número de Horas
Salud y Seguridad Ocupacional	20

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** N/A.

**Tiempo de Experiencia:** N/A.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA ATENCIÓN AL CLIENTE

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Cajas

**Denominación del Puesto:** Atención al Cliente

**Responde a:** Gerencia General

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Brindar y promover un excelente servicio al socio/cliente en la atención de sus necesidades.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Realiza visitas a actuales y potenciales socios estratégicos de la Cooperativa.	5	2	3	11
2 Promociona los servicios y productos financieros de la Cooperativa a los socios estratégicos.	5	2	3	11
3 Recapta quejas y reclamos de los socios/clientes.	5	2	1	7
4 Soluciona quejas y reclamos de los socios/clientes, con previa aprobación.	5	2	3	11
5 Redacta el informe de quejas y reclamos receptados.	2	2	3	8
6 Entrega a Gerencia General el informe de quejas y reclamos receptados.	2	3	1	5

7	Redacta el informe sobre la gestión con los socios estratégicos de la Cooperativa.	1	3	3	10
8	Entrega al Consejo de Administración el informe sobre la gestión con los socios estratégicos de la Cooperativa.	1	3	1	4

### Actividades Esenciales

- ✓ Realiza visitas a actuales y potenciales socios estratégicos de la Cooperativa.
- ✓ Promociona los servicios y productos financieros de la Cooperativa a los socios estratégicos.
- ✓ Soluciona quejas y reclamos de los socios/clientes.
- ✓ Redacta el informe sobre la gestión con los socios estratégicos de la Cooperativa.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza visitas a actuales y potenciales socios estratégicos de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Atención al Cliente	x	x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
	Normativa Interna	x	
	Base de Datos	x	
2 Promociona los servicios y productos financieros de la Cooperativa a los socios estratégicos.	<b>Académicos:</b> Marketing		x
	<b>Informativos:</b> Productos y Servicios	x	
3 Soluciona quejas y reclamos de los socios/clientes.	<b>Académicos:</b> Atención al Cliente	x	x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
	Normativa Interna	x	
4 Redacta el informe sobre la gestión con los socios estratégicos de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Lenguaje Instrumental		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza visitas a actuales y potenciales socios estratégicos de la Cooperativa.	Construcción de Relaciones (P)		x
	Hablado (P)		x
2 Promociona los servicios y productos financieros de la Cooperativa a los socios estratégicos.	Persuasión (P)		x
	Orientación y Asesoramiento (P)		x
3 Soluciona quejas y reclamos de los socios/clientes.	Orientación al Servicio (P)		x
	Negociación (P)		x
4 Redacta el informe sobre la gestión con los socios estratégicos de la Cooperativa.	Escritura (D)		x
	Evaluación de Ideas (D)		x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Realiza visitas a actuales y potenciales socios estratégicos de la Cooperativa.	Número de visitas realizadas/ Número de visitas planificadas	Informe sobre la gestión con socios estratégicos.
2 Promociona los servicios y productos financieros de la Cooperativa a los socios estratégicos.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informe sobre la gestión con socios estratégicos.
3 Soluciona quejas y reclamos de los socios/clientes.	Quejas o reclamos solucionados/ Quejas o reclamos receptados	Informe sobre las quejas o reclamos receptados
4 Redacta el informe sobre la gestión con los socios estratégicos de la Cooperativa.	0% de Errores en la Redacción	Informe sobre la gestión con socios estratégicos.

## Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza visitas a actuales y potenciales socios estratégicos de la Cooperativa.	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Básico del Programa Excel		x
2 Promociona los servicios y productos financieros de la Cooperativa a los socios estratégicos.	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Básico del Programa PowerPoint		x
	Manejo Básico del Programa Excel		x
3 Soluciona quejas y reclamos de los socios/clientes.	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Básico del Programa Excel		x
4 Redacta el informe sobre la gestión con los socios estratégicos de la Cooperativa.	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Básico del Programa Excel		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ N/A.

#### Sobre Cosas:

- ✓ Equipo de cómputo.
- ✓ Base de datos de los socios estratégicos de la Cooperativa.

## 7. Toma de Decisiones:

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Promoción de los servicios y productos financieros de la Cooperativa.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Solución de quejas y reclamos.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Requerido:** Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Atención al Cliente	40
Neurolingüística	80

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Balcón de Servicios, Cajero.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA ASISTENTE DE GERENCIA

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Gerencia

**Denominación del Puesto:** Asistente de Gerencia

**Responde a:** Gerencia General

**Nivel Jerárquico:** Apoyo

## 2. Misión del Puesto:

Organiza eficientemente la agenda de Gerencia General, y coordina las actividades del mismo con las diferentes áreas de la Cooperativa.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Atiende las necesidades, y brinda servicios a los socios/clientes tanto internos como externos.	5	2	1	<b>7</b>
2 Recepta y organiza la correspondencia relacionada con Gerencia General tanto interna como externa de la Cooperativa.	5	2	2	<b>9</b>
3 Distribuye la correspondencia relacionada con Gerencia General tanto interna como externa de la Cooperativa.	5	3	1	<b>8</b>
4 Coordina la agenda de Gerencia General.	5	3	3	<b>14</b>
5 Colabora en la ejecución de las actividades planificadas por Gerencia General.	5	3	3	<b>14</b>

6	Coordina con el área de Negocios y el Jefe de Captaciones, las gestiones (llamadas, correos o visitas) dirigidas a los clientes estratégicos de la Cooperativa.	2	2	1	4
7	Llama y/o envía correos sobre notificaciones o comunicados a todas las áreas de la Cooperativa y Gerencia General.	5	3	2	11
8	Ordena y archiva la documentación de Gerencia, del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Asamblea General.	3	2	2	7
9	Actualiza la documentación de Gerencia, del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Asamblea General.	3	3	2	9
10	Coordina con las secretarías de los Consejos de Administración, Vigilancia y Asamblea General, sobre el contenido de las convocatorias y redacción de las actas en las sesiones de los mismos.	2	3	2	8
11	Coordina y redacta las convocatorias a las sesiones del Comité Gerencial.	2	3	2	8
12	Redacta las actas de las sesiones del Comité Gerencial.	2	3	3	11
13	Archiva y ordena los contratos y convenios de la Cooperativa.	2	2	1	4
14	Realiza el inventario de los contratos y convenios de la Cooperativa	2	2	2	6
15	Coordina el envío y recepción de los documentos de asistencia médica.	4	1	1	5
16	Recepta el fondo mortuario de los socios y sus familiares.	4	2	1	6
17	Entrega el fondo mortuario a los familiares del socio o tramita el servicio de sepelio de los socios y familiares.	4	2	2	8
18	Administra el fondo de caja chica.	5	2	1	7
19	Participa en las sesiones del Comité de Crédito.	4	2	2	8
20	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia General y las diferentes jefaturas departamentales.	2	2	2	6

#### Actividades Esenciales:

- ✓ Coordina la agenda de Gerencia General.

- ✓ Colabora en la ejecución de las actividades planificadas por Gerencia General.
- ✓ Redacta las actas de las sesiones del Comité Gerencial.
- ✓ Llama y/o envía correos sobre notificaciones o comunicados a todas las áreas de la Cooperativa y Gerencia General.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Coordina la agenda de Gerencia General.	<b>Académicos:</b> Administración		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
2 Colabora en la ejecución de las actividades planificadas por Gerencia General.	<b>Académicos:</b> Administración		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
3 Redacta las actas de las sesiones del Comité Gerencial.	<b>Académicos:</b> Lenguaje Instrumental		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
4 Llama y/o envía correos sobre notificaciones o comunicados a todas las áreas de la Cooperativa y Gerencia General.	<b>Académicos:</b> Atención al Cliente		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	

#### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

##### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Coordina la agenda de Gerencia General.	Manejo de Tiempo (D)		X
	Planificación (D)		X
2 Colabora en la ejecución de las actividades planificadas por Gerencia General.	Escucha Activa (P)		X
	Trabajo en Equipo (P)		X

3	Redacta las actas de las sesiones del Comité Gerencial.	Pensamiento Crítico (D)		x
		Escritura (D)		x
4	Llama y/o envía correos sobre notificaciones o comunicados a todas las áreas de la Cooperativa y Gerencia General.	Hablado (P)		x
		Instrucción (P)	x	

**Indicadores de Gestión:**

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Coordina la agenda de Gerencia General.	100% de las actividades de Gerencia General programadas cronológicamente	Agenda de Gerencia General
2 Colabora en la ejecución de las actividades planificadas por Gerencia General.	Actividades Realizadas/ Actividades Planificadas	Informe de Gerencia General
3 Redacta las actas de las sesiones del Comité Gerencial.	0% de Errores	Acta de Sesión
4 Llama y/o envía correos sobre notificaciones o comunicados a todas las áreas de la Cooperativa y Gerencia General.	Llamadas realizadas o correos enviados/ Llamadas o correos solicitados.	Registro de Correos Enviados y/o llamadas realizadas.

**Destrezas Específicas:**

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Coordina la agenda de Gerencia General.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
2 Colabora en la ejecución de las actividades planificadas por Gerencia General.	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	

3	Redacta las actas de las sesiones del Comité Gerencial.	Manejo Básico del Programa Word		X
		Manejo Intermedio del Programa Excel		X
4	Llama y/o envía correos sobre notificaciones o comunicados a todas las áreas de la Cooperativa y Gerencia General.	Manejo del Correo Institucional Zimbra	X	
		Uso de teléfono		X

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ Servicios de Apoyo

### Sobre Cosas:

- ✓ Dinero.
- ✓ Equipo de cómputo.
- ✓ Documentos generados en Gerencia General.

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Redacta las actas de sesiones de Gerencia General.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Convocatorias o notificaciones a reuniones de Gerencia General.
- ✓ Servicios de sepelio de socios/clientes y familiares.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Atención al Cliente	60
Redacción Comercial	40

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Secretariado Ejecutivo.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

# NIVEL JERÁRQUICO DE CREADOR DE VALOR

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA

### DIRECTOR DE NEGOCIOS

#### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Negocios

**Denominación del Puesto:** Director de Negocios

**Responde a:** Gerencia General

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

#### 2. Misión del Puesto:

Planificar, organizar, ejecutar y controlar eficientemente las captaciones y colocaciones de la Cooperativa evitando y mitigando los riesgos.

#### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

	Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1	Verifica con el presupuesto el cumplimiento de captaciones y colocaciones de la Cooperativa.	4	3	4	<b>16</b>
2	Participa en la elaboración del plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.	1	4	4	<b>17</b>
3	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por la Gerencia y demás jefaturas departamentales.	2	2	3	<b>8</b>
4	Elabora planes de negocios de la Cooperativa.	1	3	4	<b>13</b>

5	Coordina con el departamento correspondiente la ejecución de nuevos productos.	1	3	4	<b>13</b>
6	Coordina el flujo de efectivo con tesorería para planificar la colocación de créditos.	3	4	3	<b>15</b>
7	Coordina con el área de Marketing sobre las campañas de promoción y publicidad de los servicios de la Cooperativa.	4	3	3	<b>13</b>
8	Supervisa el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, manuales, procedimientos e instructivos para el análisis, resolución y concesión de crédito, captaciones.	2	4	4	<b>18</b>
9	Propone mejoras a las metodologías y procedimientos para los procesos de análisis, resolución, concesión y recuperación de crédito.	1	4	4	<b>17</b>
10	Propone políticas y estrategias que permitan desarrollar nuevos productos y el mejoramiento de los negocios de captaciones, mediante el análisis del comportamiento del sector financiero	1	3	4	<b>13</b>
11	Verifica el cumplimiento de las metas de crédito y captaciones de la Cooperativa.	2	3	3	<b>11</b>
12	Informa a Gerencia sobre los resultados del cumplimiento de las metas de crédito y captaciones de la Cooperativa.	1	3	3	<b>10</b>
13	Verifica que los niveles de cartera se mantengan dentro de los límites establecidos.	1	3	4	<b>13</b>
14	Supervisa que los índices de morosidad estén dentro de los límites establecidos.	4	3	3	<b>13</b>
15	Propone estrategias para el mejoramiento de los indicadores de morosidad.	2	3	4	<b>14</b>
16	Evalúa y establece ajustes sobre los procedimientos de trabajo establecidos en los departamentos de captaciones, crédito y cobranzas.	2	3	3	<b>11</b>
17	Socializa las actualizaciones en los procedimientos de trabajo en las sucursales y ventanillas.	1	2	3	<b>7</b>
18	Realiza el seguimiento a las gestiones de los oficiales de microcrédito, mediante los reportes generados en el formulario de atención al cliente.	2	1	3	<b>5</b>
19	Propone actividades de mejoramiento para las operaciones de crédito y captaciones.	1	3	3	<b>10</b>
20	Analiza los resultados de las sucursales y ventanillas.	2	2	3	<b>8</b>

21	Evalúa con los anexos de crédito el movimiento operacional de cartera y crédito de las sucursales.	3	3	3	<b>12</b>
22	Genera información estadística periódica de las sucursales y ventanillas.	1	3	3	<b>10</b>
23	Informa a Gerencia sobre los datos recabados.	2	3	3	<b>11</b>
24	Coordina con las sucursales y ventanillas sobre las transacciones, productos, informes y demás aspectos operativos y administrativos relacionados con crédito y captaciones.	3	3	3	<b>12</b>
25	Coordina con el Jefe de Captaciones, Jefe de Crédito y Jefes de Sucursales para la realización de visitas a clientes estratégicos para captaciones y créditos.	4	3	3	<b>13</b>
26	Coordina con el departamento legal la entrega de la cartera vencida para el inicio de trámites judiciales.	4	3	3	<b>13</b>
27	Redacta los informes requeridos.	3	3	2	<b>9</b>
28	Participa en el Comité de Crédito.	4	3	3	<b>13</b>
29	Realiza reuniones periódicas con el personal a su cargo.	1	2	2	<b>5</b>
30	Coordina el desempeño del personal a su cargo.	3	3	2	<b>9</b>
31	Supervisa el desempeño del personal a su cargo.	4	3	2	<b>10</b>
32	Informa a su superior el desempeño del personal a su cargo.	2	3	3	<b>11</b>

#### **Actividades Esenciales:**

- ✓ Supervisa el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, manuales, procedimientos e instructivos para el análisis, resolución y concesión de crédito, captaciones.
- ✓ Propone mejoras a las metodologías y procedimientos para los procesos de análisis, resolución, concesión y recuperación de crédito.
- ✓ Participa en la elaboración del plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.
- ✓ Verifica con el presupuesto el cumplimiento de captaciones y colocaciones de la Cooperativa.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Supervisa el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, manuales, procedimientos e instructivos para el análisis, resolución y concesión de crédito, captaciones.	<b>Académicos:</b> Administración		X
	<b>Informativos:</b> Reglamentos	X	
2 Propone mejoras a las metodologías y procedimientos para los procesos de análisis, resolución, concesión y recuperación de crédito.	<b>Académicos:</b> Administración		X
	<b>Informativos:</b> Instructivos Manual de Procesos	X X	
3 Participa en la elaboración del plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Administración		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
4 Verifica con el presupuesto el cumplimiento de captaciones y colocaciones de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Administración Financiera		X
	<b>Informativos:</b> Presupuesto	X	

#### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

##### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Supervisa el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, manuales, procedimientos e instructivos para el análisis, resolución y concesión de crédito, captaciones.	Evaluación de Soluciones (D)		X
	Pensamiento Analítico (D)		X

2	Propone mejoras a las metodologías y procedimientos para los procesos de análisis, resolución, concesión y recuperación de crédito.	Generación de Ideas (D)		x
		Juicio y toma de decisiones (D)		x
3	Participa en la elaboración del plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.	Pensamiento Crítico (D)		x
		Planificación (D)		x
4	Verifica con el presupuesto el cumplimiento de captaciones y colocaciones de la Cooperativa.	Destreza Matemática (D)		x
		Identificación de Causas Fundamentales (D)		x

### Indicadores de Gestión:

	Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1	Supervisa el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, manuales, procedimientos e instructivos para el análisis, resolución y concesión de crédito, captaciones.	Actividades realizadas para supervisar/ Actividades requeridas para supervisar	Informe de cumplimiento
2	Propone mejoras a las metodologías y procedimientos para los procesos de análisis, resolución, concesión y recuperación de crédito.	0% de Errores en las metodologías y/o procedimientos propuestos	Informe de metodologías y/o procedimientos propuestos
3	Participa en la elaboración del plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.	Propuestas aceptadas/ Propuestas planteadas	Plan estratégico, plan operativo y presupuesto
4	Verifica con el presupuesto el cumplimiento de captaciones y colocaciones de la Cooperativa.	Estrategias ejecutadas/ Estratégicas planificadas	Informe de planificación de captaciones y colocaciones

## Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
Supervisa el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, 1 manuales, procedimientos e instructivos para el análisis, resolución y concesión de crédito, captaciones.	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
Propone mejoras a las metodologías y procedimientos 2 para los procesos de análisis, resolución, concesión y recuperación de crédito.	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
Participa en la elaboración del plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa. 3	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
Planifica las captaciones y colocaciones de la Cooperativa. 4	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ Coordinador de Marketing
- ✓ Jefe de Captaciones
- ✓ Tesorería
- ✓ Jefe de Crédito
- ✓ Promotor de Servicios
- ✓ Jefe Zonal

### Sobre Cosas:

- ✓ Equipos de cómputo
- ✓ Informes

- ✓ Documentos de crédito
- ✓ Convenios de gestión

## 7. Toma de Decisiones:

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Aprobación de crédito.
- ✓ Autorizaciones de reversos.
- ✓ Aprobación de cronogramas de notificaciones.
- ✓ Aprobación de trámites legales.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Aprobación de créditos de vivienda.
- ✓ Traslados de dinero.
- ✓ Aprobación de traslado de oficiales de crédito.
- ✓ Autorización para modificación de políticas.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Educación Requerida:** Tercer Nivel

**Título:** Ingeniería Comercial

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Micro finanzas	80
Gestión Estratégica de Instituciones Micro Financieras	80
Liderazgo para el Cambio	40

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Jefe de Crédito, Jefe Zonal, Jefe Sucursal, Jefe de Captaciones.

**Tiempo de Experiencia:** 2 años

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA PROMOTOR DE SERVICIOS

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Negocios

**Denominación del Puesto:** Promotor de Servicios

**Responde a:** Director de Negocios

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

## 2. Misión del Puesto:

Analizar y evaluar el comportamiento de los productos/servicios de la cooperativa a través de la gestión y coordinación de publicidad y promoción en diferentes eventos.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Coordina con la Dirección de negocios las actividades de promoción y publicidad de la Cooperativa.	4	3	3	<b>13</b>
2 Apoya al área de Responsabilidad Social con información referente a las tarjetas de débito.	2	3	3	<b>11</b>
3 Gestiona el club del Ahorruto.	2	3	3	<b>11</b>
4 Propone estrategias para incrementar los diferentes productos de ahorro.	1	2	3	<b>7</b>
5 Propone estrategias para potencializar el uso de los servicios de la cooperativa.	2	2	3	<b>8</b>

6	Coordina con los jefes de sucursal la utilización del recreativo (inflable).	2	3	3	<b>11</b>
7	Realiza el cierre de las órdenes de las solicitudes de las tarjetas de débito en el aplicativo correspondiente.	4	4	4	<b>20</b>
8	Recibe del mensajero las tarjetas de débito.	4	4	2	<b>12</b>
9	Clasifica y envía las tarjetas de débito a las diferentes sucursales.	4	3	3	<b>13</b>
10	Realiza las compensaciones de los diferentes servicios.	1	2	4	<b>9</b>
11	Gestiona el personal para que desempeñen funciones de promoción de los servicios y productos de la Cooperativa.	4	3	2	<b>10</b>
12	Realiza los débitos del Ahorro Bienestar.	3	4	4	<b>19</b>
13	Redacta informes sobre la gestión del ahorro bienestar.	2	1	1	<b>3</b>
14	Envía información a través de mensajes sobre promociones y nuevos productos a los socios y clientes.	4	3	3	<b>13</b>
15	Planifica las actividades a desarrollar con los niños del Club Ahorrito.	2	3	3	<b>11</b>
16	Controla que se entreguen las tarjetas de débito en todas las sucursales.	2	3	2	<b>8</b>
17	Redacta informes de las publicidades.	4	3	3	<b>13</b>
18	Redacta informes de las tarjetas de débito pendientes de entregar.	2	3	3	<b>11</b>
19	Realiza llamadas, publicidad y envía mensajes para la gestión del incremento en los saldos y activación de las cuentas Crece Ahorro.	3	4	3	<b>15</b>
20	Redacta informes de las gestiones realizadas para el incremento en los saldos y activación de las cuentas crece ahorro.	2	1	1	<b>3</b>
21	Apoya al Departamento de Marketing en estudios de mercado.	1	3	3	<b>10</b>
22	Realiza informes de los saldos y cuentas crece ahorro de la Cooperativa.	1	3	3	<b>10</b>
23	Solicita base de datos al Departamento de Tecnología de la Información para elaboración de informes.	2	3	1	<b>5</b>
24	Entrega los informes al Gerente y al departamento de Negocios.	4	2	2	<b>8</b>

### Actividades Esenciales:

- ✓ Realiza el cierre de las órdenes de las solicitudes de las tarjetas de débito en el aplicativo correspondiente.
- ✓ Realiza los débitos del Ahorro Bienestar.
- ✓ Realiza llamadas, publicidad y envía mensajes para la gestión del incremento en los saldos y activación de las cuentas crece ahorro.
- ✓ Clasifica y envía las tarjetas de débito a las diferentes sucursales.

### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el cierre de las órdenes de las solicitudes de las tarjetas de débito en el aplicativo correspondiente.	<b>Académicos:</b> Informática		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
2 Realiza los débitos del Ahorro Bienestar.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b> Manuel de Procesos	X	
3 Realiza llamadas, publicidad y envía mensajes para la gestión del incremento en los saldos y activación de las cuentas Crece Ahorro.	<b>Académicos:</b> Marketing		X
	<b>Informativos:</b> Manuel de Procesos	X	
4 Clasifica y envía las tarjetas de débito a las diferentes sucursales.	<b>Académicos:</b> N/A		
	<b>Informativos:</b> Anexo de Tarjetas	X	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el cierre de las órdenes de las solicitudes de las tarjetas de débito en el aplicativo correspondiente.	Organización de la Información (D)		x
	Manejo del Tiempo (D)		x
2 Realiza los débitos del Ahorro Bienestar.	Destreza Matemática (D)		x
	Organización de la Información (D)		x
3 Realiza llamadas, publicidad y envía mensajes para la gestión del incremento en los saldos y activación de las cuentas Crece Ahorro.	Destreza Matemática (D)		x
	Evaluación de Sistemas Organizaciones (D)	x	x
4 Clasifica y envía las tarjetas de débito a las diferentes sucursales.	Síntesis/ Reorganización (D)		x
	Planificación (D)		x

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Realiza el cierre de las órdenes de las solicitudes de las tarjetas de débito en el aplicativo correspondiente.	Cierres realizados/ Solicitudes entregadas	Tarjetas listas en el tiempo establecido
2 Realiza los débitos del Ahorro Bienestar.	Débitos realizados/ Débitos planificados	Informe de los débitos realizados
3 Realiza llamadas, publicidad y envía mensajes para la gestión del incremento en los saldos y activación de las cuentas Crece Ahorro.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informe de la gestión realizada sobre las cuentas Crece Ahorro

Clasifica y envía las tarjetas de débito a las diferentes sucursales.	Tarjetas enviadas/ Tarjetas recibidas	Registro de tarjetas recibidas y enviadas.
---	--	--

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el cierre de las órdenes de las solicitudes de las tarjetas de débito en el aplicativo correspondiente.	Manejo del Sistema Switch Entura	x	
	Manejo del Sistema FSTP	x	
2 Realiza los débitos del Ahorro Bienestar.	Manejo del Sistema Transnacional ECONX	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
3 Realiza llamadas, publicidad y envía mensajes para la gestión del incremento en los saldos y activación de las cuentas Crece Ahorro.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
4 Clasifica y envía las tarjetas de débito a las diferentes sucursales.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

✓ N/A

#### Sobre Cosas:

- ✓ Tarjetas
- ✓ Documentos de ahorro
- ✓ Recreativo (Inflable)
- ✓ Equipos de cómputo

## 7. Toma de Decisiones:

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Cierre de las solicitudes de las tarjetas

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Las actividades a realizar con los niños del club.
- ✓ La publicidad a realizarse.
- ✓ Las cancelaciones de los contratos de Ahorro Bienestar antes de tiempo.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título de Tercer Nivel:** Ingeniería Comercial, Licenciado en Administración de Empresas.

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Neurolingüística	40
Gestión Estratégica de Ventas	40

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Balcón de Servicios.

**Tiempo de Experiencia:** 6 meses.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

## JEFE DE CAJAS

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Cajas

**Denominación del Puesto:** Jefe de Cajas

**Responde a:** Jefe de Captaciones

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

### 2. Misión del Puesto:

Administrar y cuidar los fondos y valores monetarios de la Cooperativa.

### 3. Actividades del Puesto:

#### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

	<b>Actividades del Puesto</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
1	Controla la información de los socios ingresada al sistema contable de la cooperativa	5	2	2	<b>9</b>
2	Coordina con tesorería y las sucursales sobre el manejo del flujo de efectivo.	4	3	2	<b>10</b>
3	Entrega el fondo diario a cada cajero.	5	3	1	<b>8</b>
4	Cuadra las cajas individuales y el fondo de caja general.	5	3	4	<b>17</b>
5	Custodia el fondo de caja general.	5	3	4	<b>17</b>
6	Realiza el proceso de cámara de compensación de cheques.	5	2	2	<b>9</b>
7	Realiza la reposición del fondo de cajas de acuerdo a las necesidades.	5	2	3	<b>11</b>

8	Atiende las inquietudes e inconvenientes de los socios/clientes.	5	2	2	<b>9</b>
9	Verifica el cumplimiento de las políticas de atención al cliente y seguridad del personal en el área de cajas.	5	3	2	<b>11</b>
10	Ordena y actualiza el archivo de los documentos procesados y generados en este departamento.	5	2	1	<b>7</b>
11	Realiza el proceso pertinente de acuerdo a la normativa y políticas vigentes en caso de recibir especies monetarias falsificadas.	2	1	1	<b>3</b>
12	Coordina las funciones del personal a su cargo.	5	2	2	<b>9</b>
13	Redacta el informe sobre el desempeño del personal a su cargo.	2	2	2	<b>6</b>
14	Custodia los documentos de depósitos a plazo de los socios negociados con la Cooperativa.	5	3	1	<b>8</b>
15	Custodia los documentos de inversiones que la Cooperativa mantiene colocados en otras instituciones.	5	3	1	<b>8</b>
16	Custodia las aperturas de cuentas, solicitud de ingreso de socios y documentos de licitud de fondos de las operaciones realizadas en la Matriz y ventanillas de extensión.	5	3	3	<b>14</b>
17	Escanea los documentos de depósito a plazo de la matriz y ventanillas de extensión	5	2	1	<b>7</b>
18	Realiza la conciliación diaria del pago de las matrículas y RISE.	5	2	2	<b>9</b>
19	Ingresa al sistema el registro de firmas y fotos de las cuentas activas en la Matriz y ventanillas de extensión.	5	3	1	<b>8</b>
20	Programa y organiza la ejecución del cuadro del cajero automático de la Matriz	4	2	2	<b>8</b>
21	Brinda servicio al cliente.	5	2	2	<b>9</b>
22	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia y los diferentes jefes departamentales.	2	2	2	<b>6</b>

### Actividades Esenciales

- ✓ Custodia el fondo de caja general.
- ✓ Cuadra las cajas individuales y el fondo de caja general.

- ✓ Custodia las aperturas de cuentas, solicitud de ingreso de socios y documentos de licitud de fondos de las operaciones realizadas en la Matriz y ventanillas de extensión.
- ✓ Verifica el cumplimiento de las políticas de atención al cliente y seguridad del personal en el área de cajas.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Custodia el fondo de caja general.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	Administración		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
2 Cuadra las cajas individuales y el fondo de caja general.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
3 Custodia las aperturas de cuentas, solicitud de ingreso de socios y documentos de licitud de fondos de las operaciones realizadas en la Matriz y ventanillas de extensión.	Administración		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
	<b>Académicos:</b> Administración		x
4 Verifica el cumplimiento de las políticas de atención al cliente y seguridad del personal en el área de cajas.	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
	<b>Académicos:</b> Administración		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Custodia el fondo de caja general.	Recopilación de Información (D)	x	
	Planificación (D)		x
2 Cuadra las cajas individuales y el fondo de caja general.	Destrezas Matemáticas (D)		x
	Organización de la Información (D)		x
3 Custodia las aperturas de cuentas, solicitud de ingreso de socios y documentos de licitud de fondos de las operaciones realizadas en la Matriz y ventanillas de extensión.	Organización de la Información (D)		x
	Comprensión Lectora (D)		x
4 Verifica el cumplimiento de las políticas de atención al cliente y seguridad del personal en el área de cajas.	Percepción de Sistemas y Entornos (D)		x
	Evaluación de Sistemas Organizacionales (D)	x	

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Custodia el fondo de caja general.	Saldo final de caja general/ Saldo inicial de caja general	Informe del fondo de caja general
2 Cuadra las cajas individuales y el fondo de caja general.	0% de Errores	Diario contable

3	Custodia las aperturas de cuentas, solicitud de ingreso de socios y documentos de licitud de fondos de las operaciones realizadas en la Matriz y ventanillas de extensión.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informe de la gestión realizada
4	Verifica el cumplimiento de las políticas de atención al cliente y seguridad del personal en el área de cajas.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informe de cumplimiento

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Especificas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Custodia el fondo de caja general.	Manejo de las Contraseñas Otorgadas	x	
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
2 Cuadra las cajas individuales y el fondo de caja general.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
3 Custodia las aperturas de cuentas, solicitud de ingreso de socios y documentos de licitud de fondos de las operaciones realizadas en la Matriz y ventanillas de extensión.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
4 Verifica el cumplimiento de las políticas de atención al cliente y seguridad del personal en el área de cajas.	Manejo de Intranet	x	

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ Responsable de Ventanilla de Extensión
- ✓ Asesor de Balcón de servicios
- ✓ Cajeros

Sobre Cosas:

- ✓ Bóveda (discos, dinero, información )
- ✓ Equipos de cómputo

**7. Toma de Decisiones:**

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Coordinar las actividades de sus colaboradores

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Retiro de valores por montos que requieran de aprobación

**8. Educación Formal Requerida:**

**Educación Requerida:** Tercer Nivel

**Título:** Ingeniería en Contabilidad y Auditoria

**9. Capacitación Adicional:**

Tema	Número de Horas
Sistemas de Cuadros	40
Lavado de Activos	40

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Responsable de Ventanilla de Extensión, Cajero, Asesor de Balcón de Servicios.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA

## CAJERO

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Cajas

**Denominación del Puesto:** Cajero

**Responde a:** Jefe de Cajas (Matriz); Coordinador de la Sucursal (Sucursales)

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

### 2. Misión del Puesto:

Atender las diferentes transacciones solicitadas por los socios/clientes.

### 3. Actividades del Puesto:

#### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

	Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1	Recepta y cuenta el fondo inicial de la caja individual.	5	1	2	7
2	Realiza transacciones como: depósitos, retiros, cobros de dividendos, y servicios, previa solicitud por escrito de los socios/clientes.	5	3	2	<b>11</b>
3	Actualiza el archivo de los documentos procesados y generados en el departamento.	5	1	1	<b>6</b>
4	Ordena el archivo de los documentos procesados y generados en el departamento.	5	1	1	<b>6</b>
5	Registra en el anexo correspondiente los cheques recibidos.	5	1	1	<b>6</b>
6	Entrega al jefe de cajas los cheques recibidos para la compensación.	5	3	1	<b>8</b>

7	Entrega al Jefe de Cajas el dinero para su custodia.	5	2	1	7
8	Solicita al Jefe de Cajas los recursos necesarios para mantener los niveles suficientes de efectivo.	5	1	1	6
9	Realiza el cuadro de su caja individual.	5	2	2	9
10	Realiza el cuadro del cajero automático.	2	2	2	6
11	Llena los documentos de licitud de fondos.	5	1	1	6
12	Custodia los documentos de licitud de fondos.	5	1	1	6
13	Llena el formulario de especie monetaria falsificada de acuerdo a la normativa y políticas vigentes.	2	1	1	3
14	Entrega el formulario de especie monetaria falsificada al Jefe de Cajas.	2	1	1	3
15	Realiza el conteo y fajo del dinero proveniente de rescates de otras instituciones financieras.	3	1	1	4
16	Identifica las posibles operaciones sospechosas e inusuales por parte de los socios/clientes.	1	3	2	7
17	Redacta los informes requeridos.	2	2	1	4

### Actividades Esenciales

- ✓ Realiza transacciones como: depósitos, retiros, cobros de dividendos, y servicios, previa solicitud por escrito de los socios/clientes.
- ✓ Realiza el cuadro de su caja individual.
- ✓ Entrega al Jefe de Cajas los cheques recibidos para la compensación.
- ✓ Entrega al Jefe de Cajas el dinero para su custodia.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza transacciones como: depósitos, retiros, cobros de dividendos, y servicios, previa solicitud por escrito de los socios/clientes.	<b>Académicos:</b> Contabilidad	x	x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
2 Realiza el cuadro de su caja individual.	<b>Académicos:</b> Contabilidad	x	x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	

3	Entrega al Jefe de Cajas los cheques recibidos para la compensación.	<b>Académicos:</b> Contabilidad	x	x
		<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
4	Entrega al Jefe de Cajas el dinero para su custodia.	<b>Académicos:</b> Contabilidad	x	x
		<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1	Realiza transacciones como: depósitos, retiros, cobros de dividendos, y servicios, previa solicitud por escrito de los socios/clientes.	Destreza Matemática (D)	x
	Organización de la Información (D)		x
2	Realiza el cuadre de su caja individual.	Destreza Matemática (D)	x
		Recopilación de la Información (D)	x
3	Entrega al Jefe de Cajas los cheques recibidos para la compensación.	Manejo del Tiempo (D)	x
		Comprensión Lectora (D)	x
4	Entrega al Jefe de Cajas el dinero para su custodia.	Destreza Matemática (D)	x
		Escritura (D)	x

## Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Realiza transacciones como: depósitos, retiros, cobros de dividendos, y servicios, previa solicitud por escrito de los socios/clientes.	0% de Errores	Informe mensual
2 Realiza el cuadro de su caja individual.	0% de Errores	Cuadre de caja
3 Entrega al Jefe de Cajas los cheques recibidos para la compensación.	Cheques entregados/ Anexos recibidos	Anexo de cheques
4 Entrega al Jefe de Cajas el dinero para su custodia.	Monto devuelto/ Monto inicial en caja	Hoja de cuadro

## Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza transacciones como: depósitos, retiros, cobros de dividendos, y servicios, previa solicitud por escrito de los socios/clientes.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
2 Realiza el cuadro de su caja individual.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
3 Entrega al Jefe de Cajas los cheques recibidos para la compensación.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
4 Entrega al Jefe de Cajas el dinero para su custodia.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ N/A

### Sobre Cosas:

- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Dinero

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Un retiro menor o igual a 10.000 dólares.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Retiro mayor a 10.000 dólares. (Jefe de Caja)
- ✓ Cheques posfechados. (Jefe de Caja)

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Requerido:** Bachillerato General

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Manejo de cuadro de cajas	60
Lavado de activos	40

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Balcón de Servicios.

**Tiempo de Experiencia:** 6 meses.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA

## ASESOR DE BALCÓN DE SERVICIOS

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Cajas

**Denominación del Puesto:** Balcón de Servicios

**Responde a:** Jefe de Cajas (Matriz); Coordinador de la Sucursal (Sucursales)

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

### 2. Misión del Puesto:

Brindar atención a los socios satisfaciendo sus necesidades, cumpliendo con políticas, realizando de manera correcta y responsable aperturas de cuentas, certificados de depósito a plazo fijo, posicionando a la Cooperativa como una institución líder en servicios financieros dentro del territorio nacional.

### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = $FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Informa y asesora sobre los productos y servicios de la Cooperativa.	5	3	2	<b>11</b>
2 Brinda atención al cliente.	5	4	3	<b>17</b>
3 Realiza la apertura de cuentas.	5	3	3	<b>14</b>
4 Ejecuta los procesos de solicitud, renovación, cancelación, custodia y entrega de tarjetas de débito.	3	3	2	<b>9</b>

5	Realiza los contratos para el cobro de convenios de débito automático de servicios.	2	2	1	4
6	Coordina el cobro de los convenios de servicios.	2	3	2	8
7	Da seguimiento al cobro de los convenios de servicios.	2	2	1	4
8	Apertura certificados de depósito a plazo fijo.	4	3	3	13
9	Renueva los certificados de depósito a plazo fijo.	5	3	3	14
10	Cancela los certificados de depósito a plazo fijo.	4	4	2	12
11	Realiza acreditaciones de intereses de los depósitos a plazo fijo.	5	3	2	11
12	Organiza el archivo de los documentos procesados y generados en el departamento.	5	4	1	9
13	Actualiza el archivo de los documentos procesados y generados en el departamento.	2	3	1	5
14	Recepta quejas y reclamos de los socios clientes.	2	4	1	6
15	Elabora certificados de cuentas.	3	2	1	5
16	Ingresa solicitudes de transferencias internas/externas de los socios.	4	3	2	10
17	Realiza solicitudes para registro, anulación o cambio de firmas en las cuentas de los socios.	3	2	3	9
18	Actualiza datos de los socios clientes.	4	3	2	10
19	Realiza solicitudes de fondo mortuario, fondos de sepelio.	1	2	2	5
20	Revisa la información e identifica posibles operaciones sospechosas e inusuales realizadas por los socios/clientes.	1	4	2	9
21	Informa al Jefe inmediato de las acciones de los socios.	5	4	1	9
22	Realiza trámites de pérdidas de libretas y certificados de depósito a plazo fijo	2	3	2	8
23	Realiza cierres de cuentas de los socios, previa autorización del Consejo de Administración	1	2	3	7

### Actividades Esenciales

- ✓ Brinda atención al cliente.
- ✓ Realiza la apertura de cuentas.
- ✓ Renueva los certificados de depósito a plazo fijo.
- ✓ Apertura certificados de depósito a plazo fijo.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Brinda atención al cliente.	<b>Académicos:</b> Marketing	x	
	<b>Informativos:</b> Atención al Cliente	x	
2 Realiza la apertura de cuentas.	<b>Académicos:</b> Contabilidad Administración	x x	
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
3 Renueva los certificados de depósito a plazo fijo.	<b>Académicos:</b> Contabilidad Administración	x x	
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
4 Apertura certificados de depósito a plazo fijo.	<b>Académicos:</b> Contabilidad	x	
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	

#### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

##### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Brinda atención al cliente.	Escucha Activa (P)		x
	Percepción social / Empatía (P)		x
2 Realiza la apertura de cuentas.	Manejo de Tiempo (D)		x
	Recopilación de Información (D)	x	
3 Renueva los certificados de depósito a plazo fijo.	Construcción de Relaciones (P)		x
	Negociación (P)		x

4	Apertura certificados de depósito a plazo fijo.	Orientación y Asesoramiento (P)	x	x
		Negociación (P)		x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Brinda atención al cliente.	Nivel de satisfacción actual/ Nivel de satisfacción de base	Registro de calificación en atención
2 Realiza la apertura de cuentas.	Número de cuentas nuevas/ Número de solicitudes de aperturas de cuentas	Informe Mensual
3 Renueva los certificados de depósito a plazo fijo.	Valor de Certificados Renovados/ Valor de Cartera Actual	Informe Mensual
4 Apertura certificados de depósito a plazo fijo.	Valor de certificados de apertura/ Valor de cartera actual	Informe Mensual

### Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Brinda atención al cliente.	Nivel Intermedio del Idioma Inglés		x
2 Realiza la apertura de cuentas.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo de Impresoras y Escáner	x	x
3 Renueva los certificados de depósito a plazo fijo.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo de Impresoras y Escáner	x	x
4 Apertura certificados de depósito a plazo fijo.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo de Impresoras y Escáner	x	x

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ N/A

### Sobre Cosas:

- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Tarjetas de débito y crédito.
- ✓ Certificados a plazo fijo
- ✓ Apertura de cuentas

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Solicitud, renovación y entrega de tarjetas de crédito y débito.
- ✓ Apertura de cuentas.
- ✓ Registros, anulación, cambio o actualización de firmas en las cuentas de los socios.
- ✓ Apertura, cancelación o renovación de certificados a plazo fijo.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Pre cancelaciones de inversiones. (Gerencia General, Jefe de Negocios, Jefe Financiero, Jefe de Captaciones)
- ✓ Retiro de socios. (Consejo de Administración, Gerencia General)

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Requerido:** Bachillerato General

## 9. Capacitación Adicional

Tema	Número de Horas
Atención y Servicio al cliente	40
Prevención y lavado de Activos	40

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Atención al cliente; Cajero.

**Tiempo de Experiencia:** 6 meses.

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA RESPONSABLE DE VENTANILLA DE EXTENSIÓN

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Cajas

**Denominación del Puesto:** Responsable de Ventanilla de Extensión

**Responde a:** Jefe de Cajas

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

### 2. Misión del Puesto:

Brindar atención de calidad a los socios/clientes, satisfaciendo sus necesidades de manera eficiente y oportuna.

### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Planifica las actividades de la ventanilla.	5	3	4	<b>17</b>
2 Controla las actividades de la ventanilla.	5	2	1	<b>7</b>
3 Informa y asesora sobre los productos y servicios de la Cooperativa.	5	3	2	<b>11</b>
4 Controla que la información de los socios ingresada al sistema contable de la Cooperativa sea oportuna y de calidad.	4	3	2	<b>10</b>
5 Coordina con el Jefe de Cajas el manejo del flujo de efectivo de la ventanilla.	5	5	2	<b>15</b>
6 Entrega el fondo diario a cada cajero.	5	3	2	<b>11</b>

7	Realiza el cuadro de las cajas individuales de la ventanilla.	5	3	3	<b>14</b>
8	Coordina la ejecución del cuadro del cajero automático de la ventanilla.	5	4	2	<b>13</b>
9	Reporta el cuadro diario de la ventanilla de extensión al Jefe de Cajas.	5	3	2	<b>11</b>
10	Recepta quejas y reclamos de los socios clientes.	4	3	1	<b>7</b>
11	Custodia valores del fondo de cajas de la ventanilla.	5	4	2	<b>13</b>
12	Custodia los documentos de depósitos a plazo de los socios negociados con la Cooperativa.	5	3	2	<b>11</b>
13	Recepta solicitudes de transferencias de los socios.	4	2	1	<b>6</b>
14	Realiza solicitudes de registro de firmas.	4	3	2	<b>10</b>
15	Actualiza datos de los socios clientes.	3	3	1	<b>6</b>
16	Elabora respaldos de la información que se da en la ventanilla.	2	4	2	<b>10</b>
17	Archiva los documentos generados y procesados dentro de la ventanilla.	5	2	3	<b>11</b>
18	Envía al Jefe de Cajas los reportes de la recaudación de servicios de la ventanilla.	5	2	2	<b>9</b>
19	Supervisa el desempeño del personal de la ventanilla.	5	2	2	<b>9</b>
20	Coordina el desempeño del personal de la ventanilla.	5	2	2	<b>9</b>
21	Informa al Jefe de Cajas el desempeño del personal de la ventanilla.	2	2	2	<b>6</b>
22	Realiza el proceso de acuerdo a la normativa y políticas vigentes en caso de recibir especies monetarias falsificadas.	1	1	1	<b>2</b>
23	Identifica posibles operaciones sospechosas e inusuales realizadas por los socios/clientes.	1	3	1	<b>4</b>
24	Realiza trámites de pérdidas de libretas.	3	3	3	<b>12</b>
25	Solicita tarjetas de débito.	5	2	3	<b>11</b>
26	Redacta los informes requeridos.	2	2	1	<b>4</b>
27	Recepta convenios de socios/clientes para que se realicen directamente los débitos en las cuentas por conceptos de servicios básicos y/o colegiaturas.	4	4	3	<b>16</b>

### Actividades Esenciales

- ✓ Planifica las actividades de la ventanilla.

- ✓ Recpta convenios de socios/clientes para que se realicen directamente los débitos en las cuentas por conceptos de servicios básicos y/o colegiaturas.
- ✓ Coordina con el Jefe de Cajas el manejo del flujo de efectivo de la ventanilla.
- ✓ Realiza el cuadro de las cajas individuales de la ventanilla.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Planifica las actividades de la ventanilla.	<b>Académicos:</b> Administración		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
2 Recpta convenios de socios/clientes para que se realicen directamente los débitos en las cuentas por conceptos de servicios básicos y/o colegiaturas.	<b>Académicos:</b> Administración		x
	<b>Informativos:</b> Políticas de la Cooperativa	x	
3 Coordina con el Jefe de Cajas el manejo del flujo de efectivo de la ventanilla.	<b>Académicos:</b> Administración Financiera		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
4 Realiza el cuadro de las cajas individuales de la ventanilla.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Planifica las actividades de la ventanilla.	Planificación (D)		x
	Organización de Sistemas (D)	x	x
2 Receta convenios de socios/clientes para que se realicen directamente los débitos en las cuentas por conceptos de servicios básicos y/o colegiaturas.	Hablado(P)		x
	Orientación/Asesoramiento (P)	x	
3 Coordina con el Jefe de Cajas el manejo del flujo de efectivo de la ventanilla.	Pensamiento Analítico (D)		x
	Destreza Matemática (D)		x
4 Realiza el cuadro de las cajas individuales de la ventanilla.	Destreza Matemática (D)		x
	Síntesis/Reorganización (D)		x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Planifica las actividades de la ventanilla.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informe de la gestión realizada
2 Receta convenios de socios/clientes para que se realicen directamente los débitos en las cuentas por conceptos de servicios básicos y/o colegiaturas.	100% de Recepción de solicitudes de convenios	Informe de la gestión realizada
3 Coordina con el Jefe de Cajas el manejo del flujo de efectivo de la ventanilla.	Actividades coordinadas/ Actividades planificadas	Informe de la gestión realizada
4 Realiza el cuadro de las cajas individuales de la ventanilla.	0% de Errores	Cuadre de caja

## Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Planifica las actividades de la ventanilla.	Manejo Básico del Programa Word		x
2 Recapta convenios de socios/clientes para que se realicen directamente los débitos en las cuentas por conceptos de servicios básicos y/o colegiaturas.	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
3 Coordina con el Jefe de Cajas el manejo del flujo de efectivo de la ventanilla.	Manejo Básico del Programa Excel		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
4 Realiza el cuadro de las cajas individuales de la ventanilla.	Manejo Básico del Programa Excel		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ Cajeros a su cargo

#### Sobre Cosas:

- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Dinero
- ✓ Documentación de los socios

### 7. Toma de Decisiones:

#### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Autorización a realizar retiros sin libreta.
- ✓ Asigna el monto de dinero requerido a los cajeros.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Autorización a pagar más la tasa de interés. (Jefe de Captaciones)
- ✓ Aprobación para asignar el dinero cuando está fuera del límite establecido. (Jefe de Captaciones o Jefe de Cajas )

**8. Educación Formal Requerida:**

**Título Requerido:** Bachillerato General

**9. Capacitación Adicional:**

Tema	Número de Horas
Contabilidad General	50
Atención al Cliente	40

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Balcón de servicios, Cajero.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA JEFE DE CRÉDITO

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Crédito

**Denominación del Puesto:** Jefe de Crédito

**Responde a:** Director de Negocios

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

### 2. Misión del Puesto:

Planificar, organizar, ejecutar y controlar la colocación y recuperación de cartera de crédito a fin de que se cumplan los objetivos de la institución.

### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Diseña, propone y ejecuta estrategias para la colocación y recuperación de cartera.	3	3	2	<b>9</b>
2 Realiza evaluaciones del conocimiento del reglamento de crédito a todos los funcionarios de crédito.	1	3	2	<b>7</b>
3 Aprueba créditos de acuerdo a niveles establecidos.	5	3	4	<b>17</b>
4 Realiza el cronograma de gestiones de colocación y recuperación de cartera de crédito en coordinación con los Jefes Zonales, Jefes de Sucursal, Director de Negocios y Jefe de Captaciones.	2	3	2	<b>8</b>

5	Supervisa, controla, evalúa el trabajo de los oficiales y auxiliares de crédito sobre el cumplimiento de políticas y procedimientos.	5	3	3	<b>14</b>
6	Informa a la SEPS las operaciones que se castigan mensualmente de conformidad a la normativa vigente	2	3	2	<b>8</b>
7	Elabora el plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la cooperativa conjuntamente con otras áreas.	1	3	3	<b>10</b>
8	Participa en las reuniones y sesiones de trabajo establecidas por Gerencia General y las diferentes jefaturas departamentales.	2	2	2	<b>6</b>
9	Implementa correctivos a los errores del sistema transaccional ECONX conjuntamente con tecnología y el personal a su cargo.	2	3	2	<b>8</b>
10	Propone mejoras a las metodologías y procedimientos para los procesos de análisis, resolución, concesión y recuperación de crédito.	1	3	2	<b>7</b>
11	Realiza el análisis de comportamiento del sector financiero para políticas y estrategias que permitan desarrollar nuevos productos y el mejoramiento de los negocios de colocaciones.	1	3	2	<b>7</b>
12	Propone políticas y estrategias para colocar nuevos productos y el mejoramiento de los negocios de colocaciones	1	2	2	<b>5</b>
13	Custodia los documentos que respaldan las operaciones de crédito.	3	2	2	<b>7</b>
14	Controla que los expedientes de crédito contengan la documentación necesaria y estén archivados adecuadamente.	5	3	3	<b>14</b>
15	Revisa que las diferentes líneas de crédito estén dentro de los índices establecido en el manual de crédito	2	3	1	<b>5</b>
16	Propone estrategias de recuperación de cartera vencida.	4	2	1	<b>6</b>
17	Coordina con el asesor legal la entrega de los expedientes de la cartera vencida (superior a 90 días) para las acciones extrajudiciales y judiciales que procedan.	2	3	1	<b>5</b>
18	Socializa y capacita sobre las actualizaciones políticas, procesos y procedimientos de crédito en la Matriz y las sucursales.	1	3	2	<b>7</b>

19	Coordina el flujo de efectivo con Tesorería y sucursales.	1	3	1	4
20	Planifica la colocación de créditos.	3	2	1	5
21	Revisa y entrega los pagarés a Tesorería para su custodio.	3	2	1	5
22	Informa a Gerencia el cumplimiento de políticas de concesión de créditos realizada por los oficiales y auxiliares de crédito	2	2	1	4
23	Realiza el seguimiento in situ a las operaciones concedidas verificando que el destino del crédito sea de acuerdo a la solicitud del socio.	1	3	4	13

### Actividades Esenciales

- ✓ Aprueba créditos de acuerdo a los niveles establecidos.
- ✓ Supervisa, controla, evalúa el trabajo de los oficiales y auxiliares de crédito sobre el cumplimiento de políticas y procedimientos.
- ✓ Controla que los expedientes de crédito contengan la documentación necesaria y estén archivados adecuadamente.
- ✓ Realiza el seguimiento in situ a las operaciones concedidas verificando que el destino del crédito sea de acuerdo a la solicitud del socio.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Aprueba créditos de acuerdo a los niveles establecidos.	<b>Académicos:</b>		
	Administración		x
	Contabilidad		x
	Gestión de Proyectos	x	x
	<b>Informativos:</b>		
	Manual de Procesos	x	
	Normativa interna y externa sobre los Riesgos de Crédito de los Organismos de Control.	x	

2	Supervisa, controla, evalúa el trabajo de los oficiales y auxiliares de crédito sobre el cumplimiento de políticas y procedimientos.	<b>Académicos:</b>		
		Administración		X
		Contabilidad		X
		<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos	X	
		<b>Académicos:</b>		
3	Controla que los expedientes de crédito contengan la documentación necesaria y estén archivados adecuadamente.	Administración		X
		Contabilidad		X
		<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos	X	
		Normativa interna y externa sobre los Riesgos de Crédito de los diferentes Organismos de Control.	X	
		<b>Académicos:</b>		
4	Realiza el seguimiento in situ a las operaciones concedidas verificando que el destino del crédito sea de acuerdo a la solicitud del socio.	Administración		X
		<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos	X	
		Normativa interna y externa sobre los Riesgos de Crédito de los diferentes Organismos de Control.	X	

### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

#### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1	Pensamiento Crítico (D)		X
	Juicio y Toma de Decisiones (D)		X
2	Monitoreo y Control (P,C,D)		X
	Identificación de Problemas (P,C,D)		X

3	Controla que los expedientes de crédito contengan la documentación necesaria y estén archivados adecuadamente.	Síntesis/ Reorganización (D)		x
		Pensamiento Analítico (D)		x
4	Realiza el seguimiento in situ a las operaciones concedidas verificando que el destino del crédito sea de acuerdo a la solicitud del socio.	Identificar Consecuencias Ulteriores (D)		x
		Recopilación de la Información (D)		x

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales		Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1	Aprueba créditos de acuerdo a los niveles establecidos.	Créditos Aprobados / Créditos Solicitados	Expediente de créditos
2	Supervisa, controla, evalúa el trabajo de los oficiales y auxiliares de crédito sobre el cumplimiento de políticas y procedimientos.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informe de la gestión realizada
3	Controla que los expedientes de crédito contengan la documentación necesaria y estén archivados adecuadamente.	Requisitos cumplidos en de los expedientes de crédito/ Requisitos exigidos en los expedientes de crédito	Acta de crédito
4	Realiza el seguimiento in situ a las operaciones concedidas verificando que el destino del crédito sea de acuerdo a la solicitud del socio.	Número de visitas realizadas/Número de visitas programadas	Informe trimestral

## Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Aprueba créditos de acuerdo a los niveles establecidos.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo del Sistema EQUIFAX	x	
2 Supervisa, controla, evalúa el trabajo de los oficiales y auxiliares de crédito sobre el cumplimiento de políticas y procedimientos.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
3 Controla que los expedientes de crédito contengan la documentación necesaria y estén archivados adecuadamente.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
4 Realiza el seguimiento in situ a las operaciones concedidas verificando que el destino del crédito sea de acuerdo a la solicitud del socio.	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ Oficial de Crédito.
- ✓ Auxiliar de Crédito.

### Sobre Cosas:

- ✓ Pagarés.
- ✓ Expedientes.
- ✓ Anexos de crédito.
- ✓ Equipo de cómputo.

## 7. Toma de Decisiones:

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Aprobación de créditos

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Aprobar créditos por los límites establecidos.
- ✓ Realizar cronogramas de visitas y recuperación de cartera.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Riesgo de Crédito	120

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Jefe de Sucursal, Oficial de Crédito.

**Tiempo de Experiencia:** 3 años.

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA OFICIAL DE CRÉDITO

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Crédito

**Denominación del Puesto:** Oficial de Crédito

**Responde a:** Jefe de Crédito

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

### 2. Misión del Puesto:

Brindar un excelente servicio al socio/cliente mediante el adecuado cumplimiento de políticas y procesos de crédito.

### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto		FR	CO	CM	Total
1	Realiza el proceso de desembolso del crédito de acuerdo a la política.	5	3	1	<b>8</b>
2	Promociona los diferentes productos de crédito a los socios.	5	3	1	<b>8</b>
3	Evalúa el perfil del socio a través del análisis en base a las políticas, procesos y procedimientos.	5	4	2	<b>13</b>
4	Da seguimiento y control de las operaciones concedidas.	5	3	2	<b>11</b>
5	Ordena y actualiza los expedientes de crédito.	5	2	1	<b>7</b>
6	Redacta el informe sobre la gestión de cartera.	5	3	2	<b>11</b>

7	Recepta toda la documentación e información proporcionada por los sujetos de crédito.	5	4	2	<b>13</b>
8	Archiva toda la documentación e información proporcionada por los sujetos de crédito.	5	3	1	<b>8</b>
9	Emite su criterio para la aprobación del crédito.	5	3	2	<b>11</b>
11	Recepta la aprobación y coordina los desembolsos de las operaciones de crédito con los Auxiliares de Crédito, Jefe de Crédito, Jefes de Sucursal, Jefes Zonales.	5	2	2	<b>9</b>
12	Actualiza la información de los socios	5	2	2	<b>9</b>
13	Ingresa la información en el sistema contable	5	3	1	<b>8</b>
14	Identifica posibles operaciones sospechosas e inusuales realizadas por los socios/clientes.	4	3	1	<b>7</b>
15	Reporta a su jefe inmediato sobre acciones sospechosas de los socios o clientes.	4	3	1	<b>7</b>

#### Actividades Esenciales

- ✓ Recepta toda la documentación e información proporcionada por los sujetos de crédito.
- ✓ Evalúa el perfil del socio a través del análisis en base a las políticas, procesos y procedimientos.
- ✓ Redacta el informe sobre la gestión de cartera.
- ✓ Emite su criterio para la aprobación del crédito.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Recepta toda la documentación e información proporcionada por los sujetos de crédito.	<b>Académicos:</b> Conocimientos Financieros		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Crédito	x	
2 Evalúa el perfil del socio a través del análisis en base a las políticas, procesos y procedimientos.	<b>Académicos:</b> Conocimientos Financieros		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Crédito	x	

3	Redacta el informe sobre la gestión de cartera.	<b>Académicos:</b> Conocimientos Financieros		X
		<b>Informativos:</b> Manual de Crédito	X	
4	Emite su criterio para la aprobación del crédito.	<b>Académicos:</b> Conocimientos Financieros		X
		<b>Informativos:</b> Manual de Crédito	X	

### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

#### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1	Recepta toda la documentación e información proporcionada por los sujetos de crédito.	Orientación de Servicios (P)	X
		Construcción de Relaciones (P)	X
2	Evalúa el perfil del socio a través del análisis en base a las políticas, procesos y procedimientos.	Pensamiento Crítico (D)	X
		Recopilación la Información (D)	X
3	Redacta el informe sobre la gestión de cartera.	Escritura (D)	X
		Comprensión Lectora (D)	X
4	Emite su criterio para la aprobación del crédito.	Pensamiento Analítico (D)	X
		Juicio y Toma de Decisiones (D)	X

#### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia	
1	Recepta toda la documentación e información proporcionada por los sujetos de crédito.	100% de Cumplimiento de los requisitos de documentos receptados	Documentos receptados

2	Evalúa el perfil del socio a través del análisis en base a las políticas, procesos y procedimientos.	Requisitos cumplidos de perfil del socio/ Requisitos exigidos de perfil del socio	Informe de la gestión realizada
3	Redacta el informe sobre la gestión de cartera.	0% de Errores	Informe de gestión de cartera
4	Emite su criterio para la aprobación del crédito.	0% de Errores	Informe de la gestión realizada

### Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Recepta toda la documentación e información proporcionada por los sujetos de crédito.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo del Programa Equifax	x	
	Manejo del Sistema de Función Judicial	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
2 Evalúa el perfil del socio a través del análisis en base a las políticas, procesos y procedimientos.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
3 Redacta el informe sobre la gestión de cartera.	Manejo Intermedio del Programa Word		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
4 Emite su criterio para la aprobación del crédito.	Manejo Intermedio del Programa Word		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ Auxiliar de Crédito

Sobre Cosas:

- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Expedientes de crédito

**7. Toma de Decisiones:**

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ N/A

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Aprobación de créditos (Jefe de Crédito)
- ✓ Recuperación de cartera ( Jefe de Crédito, Asesor Legal)

**8. Educación Formal Requerida:**

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Licenciado en Contabilidad.

**9. Capacitación Adicional:**

Tema	Número de Horas
Gestión de Recuperación de Cartera	60

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Auxiliar de Crédito, Cajero.

**Tiempo de Experiencia:** 6 meses.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA AUXILIAR DE CRÉDITO

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Crédito

**Denominación del Puesto:** Auxiliar de Crédito

**Responde a:** Oficial de Crédito

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

## 2. Misión del Puesto:

Liquidar las operaciones de crédito y apoyar en los demás procesos del departamento.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Promociona los diferentes productos de crédito a los socios.	5	3	2	<b>11</b>
2 Realiza la liquidación de las operaciones de crédito en coordinación con los Oficiales de Crédito, Jefe de Crédito, Jefes de Sucursal, Jefes Zonales.	5	4	2	<b>13</b>
3 Entrega a su jefe los pagarés, contratos, adendums y el o los formularios del seguro de desgravamen.	3	2	1	<b>5</b>
4 Archiva los expedientes de crédito.	3	2	3	<b>9</b>

5	Coordina con los oficiales de crédito la movilización de la documentación y expedientes de créditos entre sucursales y Oficiales de Crédito utilizando el servicio de mensajería interno.	4	2	1	<b>6</b>
6	Genera solicitudes de crédito.	5	3	2	<b>11</b>
7	Realiza las llamadas telefónicas apoyando a los oficiales de crédito para el seguimiento y recuperación de los créditos.	2	2	1	<b>4</b>
8	Identifica posibles operaciones sospechosas e inusuales realizadas por los socios/clientes.	1	4	2	<b>9</b>
9	Reporta a su jefe inmediato sobre acciones sospechosas de los socios o clientes.	1	3	1	<b>4</b>
10	Revisa y verifica que los expedientes de crédito liquidados estén completos en su documentación según reglamento de crédito.	5	2	2	<b>9</b>
11	Verifica y entrega comprobantes de liquidación de créditos al responsable de su custodia y archivo.	2	3	1	<b>5</b>
12	Redacta los informes requeridos.	2	3	1	<b>5</b>
13	Confirma que los documentos e información estén cumpliendo con lo establecido en el manual antes de liquidar un crédito.	5	4	2	<b>13</b>

### Actividades Esenciales

- ✓ Confirma que los documentos e información estén cumpliendo con lo establecido en el manual antes de liquidar un crédito.
- ✓ Realiza la liquidación de las operaciones de crédito en coordinación con los Oficiales de Crédito, Jefe de Crédito, Jefes de Sucursal, Jefes Zonales.
- ✓ Genera solicitudes de crédito.
- ✓ Promociona los diferentes productos de crédito a los socios.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Confirma que los documentos e información estén cumpliendo con lo establecido en el manual antes de liquidar un crédito.	<b>Académicos:</b> N/A		
	<b>Informativos:</b> Manual de Cumplimiento	x	
	Manual de Crédito	x	
2 Realiza la liquidación de las operaciones de crédito en coordinación con los Oficiales de Crédito, Jefe de Crédito, Jefes de Sucursal, Jefes Zonales.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Crédito	x	
3 Genera solicitudes de crédito.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Crédito	x	
4 Promociona los diferentes productos de crédito a los socios.	<b>Académicos:</b> Marketing		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Crédito	x	
	Productos y Servicios	x	

#### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

##### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Confirma que los documentos e información estén cumpliendo con lo establecido en el manual antes de liquidar un crédito.	Aprendizaje Activo (D)		x
	Pensamiento Analítico (D)		x

2	Realiza la liquidación de las operaciones de crédito en coordinación con los Oficiales de Crédito, Jefe de Crédito, Jefes de Sucursal, Jefes Zonales.	Planificación (D)		x
		Manejo de Tiempo (D)	x	x
3	Genera solicitudes de crédito.	Destreza Matemática (D)		x
		Recopilación de Información (D)		x
4	Promociona los diferentes productos de crédito a los socios.	Hablado (P)		x
		Percepción Social (P)		x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Confirma que los documentos e información estén cumpliendo con lo establecido en el manual antes de liquidar un crédito.	Requisitos cumplidos/ Requisitos exigidos	Documentación para liquidar un crédito
2 Realiza la liquidación de las operaciones de crédito en coordinación con los Oficiales de Crédito, Jefe de Crédito, Jefes de Sucursal, Jefes Zonales.	Créditos liquidados/ Créditos aprobados	Informe quincenal
3 Genera solicitudes de crédito.	Requisitos cumplidos en solicitudes de crédito/ Requisitos exigidos en solicitudes de crédito	Formularios de solicitud de crédito
4 Promociona los diferentes productos de crédito a los socios.		Cuestionario de satisfacción del cliente

## Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Confirma que los documentos e información estén cumpliendo con lo establecido en el manual antes de liquidar un crédito.	Manejo del Sistema Sercobaco	x	
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo del Programa Equifax	x	
	Manejo del Sistema de la Función Judicial	x	
2 Realiza la liquidación de las operaciones de crédito en coordinación con los Oficiales de Crédito, Jefe de Crédito, Jefes de Sucursal, Jefes Zonales.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo intermedio del programa Excel		x
3 Genera solicitudes de crédito.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo intermedio del programa Excel		x
4 Promociona los diferentes productos de crédito a los socios.	Nivel Intermedio: Inglés		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

✓ N/A

#### Sobre Cosas:

- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Documentación: pagarés, expedientes de crédito, comprobantes de liquidación

## 7. Toma de Decisiones:

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Solicitudes de crédito

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Aprobación de créditos (Jefe de Crédito)
- ✓ Liquidación de créditos (Jefe Crédito)

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Requerido:** Estudiante de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Proceso y Políticas de Crédito	40

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Balcón de servicios, Cajero.

**Tiempo de Experiencia:** 6 meses.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA COORDINADOR DE MARKETING

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Marketing

**Denominación del Puesto:** Coordinador de Marketing

**Responde a:** Director de Negocios

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

## 2. Misión del Puesto:

Planificar, dirigir, organizar, ejecutar y controlar estrategias de marketing y comunicación para mejorar el posicionamiento y la imagen de la Cooperativa

## 3. Actividades del Puesto:

### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> =	Frecuencia
<b>CO</b> =	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> =	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total</b> =	$FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Propone y realiza modificaciones al plan de marketing.	1	2	3	<b>7</b>
2 Ejecuta el plan de marketing.	3	3	3	<b>12</b>
3 Evalúa el plan de marketing y sus modificaciones.	3	2	3	<b>9</b>
4 Propone estrategias de marketing de corto y mediano plazo de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.	3	3	3	<b>12</b>
5 Propone las actualizaciones del Manual de Imagen Corporativa.	1	3	3	<b>10</b>

6	Diseña mecanismos de apoyo para difusión de los productos y servicios en los diferentes medios de comunicación.	5	3	3	<b>14</b>
7	Elabora y/o actualiza el Manual de Imagen de la Cooperativa	1	3	4	<b>13</b>
8	Implementa mecanismos de apoyo para difusión de los productos y servicios en los diferentes medios de comunicación.	5	3	2	<b>11</b>
9	Evalúa el cumplimiento del Manual de Imagen.	4	3	3	<b>13</b>
10	Redacta el informe de desempeño del personal a su cargo.	2	2	3	<b>8</b>
11	Supervisa el uso de las marcas de propiedad de la Cooperativa.	2	3	3	<b>11</b>
12	Crea los conceptos gráficos para las diferentes campañas de promoción y publicidad.	4	3	4	<b>16</b>
13	Coordina y verifica el merchandising de las diferentes sucursales y departamentos de la Cooperativa.	3	3	3	<b>12</b>
14	Da soporte en publicidad y merchandising en eventos y reuniones que la Cooperativa organiza o auspicia, conjuntamente con el Director de Negocios y el Promotor de Servicios.	2	2	3	<b>8</b>
15	Realiza la actualización de la información pública en redes sociales.	5	4	3	<b>17</b>
16	Elabora estrategias para mejorar la calidad de atención al cliente.	3	3	4	<b>15</b>
17	Realiza evaluaciones de satisfacción al socio/cliente.	2	3	4	<b>14</b>
18	Propone y ejecuta estrategias de benchmarking.	2	2	3	<b>8</b>
19	Realiza el estudio de mercado sobre nuevos productos o servicios.	1	4	4	<b>17</b>
20	Realiza estudios varios conjuntamente con el Director de Negocios, Gerencia, Promotor de Servicios y el Departamento de Investigación y Desarrollo.	1	3	4	<b>13</b>
21	Coordina el desempeño del área.	4	2	3	<b>10</b>
22	Supervisa el desempeño del área.	4	2	3	<b>10</b>

#### Actividades Esenciales:

- ✓ Realiza la actualización de la información pública en redes sociales.
- ✓ Realiza el estudio de mercado sobre nuevos productos o servicios.

- ✓ Crea los conceptos gráficos para las diferentes campañas de promoción y publicidad.
- ✓ Elabora estrategias para mejorar la calidad de atención al cliente.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
Realiza la actualización de la información pública en redes sociales.	<b>Académicos:</b> Marketing		X
	<b>Informativos:</b> Redes Sociales		X
Realiza el estudio de mercado sobre nuevos productos o servicios.	<b>Académicos:</b> Marketing		X
	Finanzas		X
	Estadística		X
	Gestión de Proyectos		X
	<b>Informativos:</b> Ley de Comunicaciones	X	X
Crea los conceptos gráficos para las diferentes campañas de promoción y publicidad.	Manual de Procesos	X	
	Productos y Servicios de la Cooperativa.	X	
	<b>Académicos:</b> Marketing		X
	Administración Estratégica		X
	<b>Informativos:</b> Ley de Comunicaciones	X	X
Elabora estrategias para mejorar la calidad de atención al cliente.	Manual de Imagen de la Cooperativa	X	
	<b>Académicos:</b> Administración Estratégica		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Imagen de la Cooperativa	X	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza la actualización de la información pública en redes sociales.	Recopilación de Información (D)	x	x
	Escritura (D)		x
2 Realiza el estudio de mercado sobre nuevos productos o servicios.	Evaluación de Ideas (D)		x
	Pensamiento Crítico (D)		x
3 Crea los conceptos gráficos para las diferentes campañas de promoción y publicidad.	Generación de Ideas (D)		x
	Planificación (D)		x
4 Elabora estrategias para mejorar la calidad de atención al cliente.	Pensamiento Analítico (D)		x
	Estrategias de Aprendizaje (D)		x

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Realiza la actualización de la información pública en redes sociales.	Publicaciones realizadas/ Publicaciones planificadas	Redes Sociales
2 Realiza el estudio de mercado sobre nuevos productos o servicios.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Informe del Estudio de Mercado
3 Crea los conceptos gráficos para las diferentes campañas de promoción y publicidad.	Campañas desarrolladas/ Campañas planificadas	Informe sobre promociones y publicidad.
4 Elabora estrategias para mejorar la calidad de atención al cliente.	Estrategias ejecutadas/ Estrategias propuestas	Reporte de estrategias

## Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza la actualización de la información pública en redes sociales.	Manejo Intermedio del Programa Ilustrador		X
	Edición de Video	X	X
	Manejo Intermedio del Programa Lightroom		X
	Manejo Semiprofesional de la Cámara	X	X
	Nivel Intermedio del Idioma Inglés		X
	Manejo Intermedio del Programa Photoshop	X	X
2 Realiza el estudio de mercado sobre nuevos productos o servicios.	Manejo Básico del Programa Word		X
	Manejo del Programa REDATAM de la INEC.	X	X
	Manejo Intermedio del Programa Excel		X
3 Crea los conceptos gráficos para las diferentes campañas de promoción y publicidad.	Manejo Intermedio del Programa Ilustrador	X	X
	Manejo Intermedio del Programa Photoshop	X	X
	Manejo Intermedio del Programa Vegaspro	X	X
	Manejo Intermedio del Programa Excel		X
4 Elabora estrategias para mejorar la calidad de atención al cliente.	Manejo Básico del Programa Word		X
	Manejo Intermedio del Programa Excel		X

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ Investigación y Desarrollo

Sobre Cosas:

- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Equipo de audio
- ✓ Impresora de carnets

**7. Toma de Decisiones:**

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Artes para publicaciones en redes sociales.
- ✓ Análisis de calidad de atención al cliente.
- ✓ Análisis del comportamiento de productos y servicios.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Estudio de mercado.
- ✓ Modificaciones en el Manual de Imagen Corporativa.
- ✓ Implementación de proyectos.
- ✓ Visitas a las sucursales.

**8. Educación Formal Requerida:**

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería en Marketing

**9. Capacitación Adicional:**

Tema	Número de Horas
Actualizaciones-Marketing digital: Gestión de Redes Sociales	60
Actualizaciones-Diseño Gráfico	120

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Investigación y Desarrollo.

**Tiempo de Experiencia:** 2 años.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Marketing

**Denominación del Puesto:** Investigación y Desarrollo

**Responde a:** Coordinador de Marketing

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

## 2. Misión del Puesto:

Apoyar en las actividades del departamento de marketing a través de la ejecución de trabajos de investigación, desarrollo e innovación de mercados y productos financieros.

## 3. Actividades del Puesto:

### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Propone proyectos a corto y mediano plazo.	1	2	3	<b>7</b>
2 Suministra información para los estudios de investigación de mercado al Coordinador de Marketing.	1	2	3	<b>7</b>
3 Elabora conjuntamente con el Coordinador de Marketing los informes de los estudios de mercado.	1	2	2	<b>5</b>
4 Tabula los datos de los estudios de satisfacción del socio/cliente.	1	2	2	<b>5</b>

5	Redacta los informes de los datos tabulados para los estudios de satisfacción del socio/cliente.	2	2	2	6
6	Propone el desarrollo de nuevos productos.	1	2	4	9
7	Asiste a las reuniones y sesiones de trabajo establecidas por Gerencia General y las demás jefaturas departamentales.	2	2	2	6
8	Realiza el análisis del comportamiento de los productos y servicios de la cooperativa.	2	2	3	8

### Actividades Esenciales

- ✓ Propone el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Realiza el análisis del comportamiento de los productos y servicios de la Cooperativa.
- ✓ Suministra información para los estudios de investigación de mercado al Coordinador de Marketing.
- ✓ Propone proyectos a corto y mediano plazo.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Propone el desarrollo de nuevos productos.	<b>Académicos:</b> Marketing		X
	<b>Informativos:</b> Productos y Servicios	X	
2 Realiza el análisis del comportamiento de los productos y servicios de la Cooperativa.	<b>Académicos:</b> Marketing		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
3 Suministra información para los estudios de investigación de mercado al Coordinador de Marketing.	<b>Académicos:</b> Gestión de Proyectos		X
	Administración Financiera		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
4 Propone proyectos a corto y mediano plazo.	<b>Académicos:</b> Gestión de Proyectos		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Propone el desarrollo de nuevos productos.	Generación de Ideas (D)		x
	Evaluación de Ideas (D)		x
2 Realiza el análisis del comportamiento de los productos y servicios de la Cooperativa.	Pensamiento Analítico (D)		x
	Comprensión Lectora (D)		x
3 Suministra información para los estudios de investigación de mercado al Coordinador de Marketing.	Percepción de Sistemas y Entornos (D)		x
	Aprendizaje Activo (D)		x
4 Propone proyectos a corto y mediano plazo.	Manejo del Tiempo (D)		x
	Pensamiento Analítico (D)		x

### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Propone el desarrollo de nuevos productos.	Requerimientos cumplidos de viabilidad de productos nuevos/ Requerimientos exigidos de viabilidad de productos nuevos	Portafolio de Productos y Servicios
2 Realiza el análisis del comportamiento de los productos y servicios de la Cooperativa.	Créditos aprobados actuales/ Créditos aprobados del mes anterior.	Informe sobre el análisis de comportamiento de los productos y servicios.

3	Suministra información para los estudios de investigación de mercado al Coordinador de Marketing.	Requerimientos cumplidos en la información suministrada /Requerimientos exigidos en la información suministrada	Informe sobre el Estudio de Mercado.
4	Propone proyectos a corto y mediano plazo.	Requerimientos cumplidos en los proyectos/Requerimientos exigidos en los proyectos	Informes sobre proyectos a corto y mediano plazo.

### Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Propone el desarrollo de nuevos productos.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
2 Realiza el análisis del comportamiento de los productos y servicios de la Cooperativa.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
3 Suministra información para los estudios de investigación de mercado al Coordinador de Marketing.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo del Correo Institucional Zimbra.	x	
	Manejo Básico del Programa Word		x
4 Propone proyectos a corto y mediano plazo.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

✓ N/A

#### Sobre Cosas:

✓ Equipo de cómputo

- ✓ Base de datos

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ N/A

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Aprobación del Coordinador de Marketing para realizar estudios de mercado.
- ✓ Aprobación del Coordinador de Marketing para realizar estudios de satisfacción del cliente/socio.
- ✓ Aprobación del Coordinador de Marketing para realizar desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Aprobación del Coordinador de Marketing para proponer proyectos a corto y mediano plazo.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniero en Marketing

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
SPSS Tabulación de datos	40
Gestión de Proyectos	120

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Asistente de Investigación y Desarrollo.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA JEFE ZONAL

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Negocios

**Denominación del Puesto:** Jefe Zonal

**Responde a:** Director de Negocios

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

## 2. Misión del Puesto:

Apoyar al crecimiento de la Cooperativa y al desarrollo de la comunidad brindando servicios financieros competitivos y de calidad que nos ayuden a ser la mejor opción de nuestros socios.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Revisa y comunica al Departamento Financiero sobre el estado físico de los bienes y recursos de las Sucursales.	2	2	2	<b>6</b>
2 Realiza el cuadro diario del fondo de caja general.	5	4	4	<b>21</b>
3 Administra el fondo de caja chica.	3	2	2	<b>7</b>
4 Emisión de cheques a socios, proveedores, entre otros.	5	3	2	<b>11</b>
5 Realiza reuniones periódicas con el personal a su cargo.	2	3	2	<b>8</b>

6	Archiva los documentos de los depósitos a plazo fijo.	5	2	2	<b>9</b>
7	Establece conjuntamente con el Tesorero y el Jefe de Cajas el manejo del flujo de efectivo en cada sucursal.	4	4	2	<b>12</b>
8	Negocia las tasas de interés de los depósitos de plazo fijo con los socios, de acuerdo a su competencia.	4	3	2	<b>10</b>
9	Recibe notificaciones sobre los retiros y cancelaciones de depósitos a plazo de los socios en montos significativos.	4	4	2	<b>12</b>
10	Realiza la solicitud de dinero a Tesorería en caso de reposición.	2	4	2	<b>10</b>
11	Escanea los documentos de plazo fijo y pagarés.	3	2	2	<b>7</b>
12	Propone e implementa estrategias de recuperación de cartera vencida.	2	4	3	<b>14</b>
13	Programa conjuntamente con el Asesor Legal los plazos de entrega de los expedientes de la cartera vencida (superior a 90 días) para las acciones extrajudiciales y judiciales que procedan.	2	3	2	<b>8</b>
14	Redacta informes al Director de Negocios y Gerencia, sobre cumplimiento de presupuesto y actividades realizadas.	2	3	2	<b>8</b>
15	Entrega los informes al Director de Negocios y Gerencia.	2	3	1	<b>5</b>
16	Custodia los pagarés, contratos, adendums, formularios de seguro de desgravamen y licitud de fondos.	3	2	1	<b>5</b>
17	Elabora el plan de movilización para los expedientes de crédito entre las diferentes sucursales y oficiales de crédito.	2	2	2	<b>6</b>
18	Participa en el comité de crédito de las sucursales.	4	2	3	<b>10</b>
19	Aprueba solicitudes de crédito hasta los montos establecidos en el manual de crédito.	5	4	3	<b>17</b>
20	Autoriza la liquidación de créditos aprobados.	5	3	1	<b>8</b>
21	Programa las visitas del Oficial de Crédito a los posibles socios de la Cooperativa.	2	3	2	<b>8</b>
22	Realiza llamadas a los posibles socios visitados por los Oficiales de Crédito de la Cooperativa.	2	2	2	<b>6</b>
23	Coordina con Marketing y el Director de Negocios los proyectos para la promoción de los servicios y productos de la Cooperativa.	2	2	2	<b>6</b>

24	Programa las visitas a socios estratégicos conjuntamente con el Jefe de Captaciones y Director de Negocios.	2	2	2	<b>6</b>
25	Realiza las visitas programadas a los socios estratégicos de la Cooperativa.	2	2	2	<b>6</b>
26	Realiza conjuntamente con Jefes de Sucursal y Coordinadores el plan operativo anual de las Sucursales.	1	3	4	<b>13</b>
27	Realiza las visitas a cada sucursal.	4	2	2	<b>8</b>
28	Envía los cheques a la Matriz para su compensación.	5	2	1	<b>7</b>
29	Recepta la correspondencia de respaldos de comprobantes.	4	1	1	<b>5</b>
30	Programa la ruta de distribución de correspondencia.	4	2	2	<b>8</b>
31	Valida la información de los socios ingresada al sistema contable de la Cooperativa.	4	3	2	<b>10</b>
32	Recibe la solicitud de anulación de contratos de cobro de servicios.	4	2	1	<b>6</b>
33	Anula los contratos de cobro de servicios.	4	2	2	<b>8</b>
34	Recepta y soluciona las quejas y reclamos de los socios.	4	3	2	<b>10</b>
35	Ingresar los comprobantes al sistema transaccional contable de la cooperativa (fin de mes).	2	3	2	<b>8</b>
36	Autoriza la solicitud de transferencia interna y externa de los socios.	5	2	1	<b>7</b>
37	Genera los respaldos de la información interna del departamento.	2	3	2	<b>8</b>
38	Comparte al departamento de riesgos, los respaldos de la información interna del departamento.	2	3	1	<b>5</b>
39	Brinda servicio al cliente.	5	3	2	<b>11</b>
40	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo.	2	3	2	<b>8</b>
41	Elabora el plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la cooperativa conjuntamente con otras áreas.	1	2	3	<b>7</b>
42	Identifica posibles operaciones sospechosas e inusuales realizadas por socios clientes y reporta a su jefe inmediato u oficial de cumplimiento.	1	3	2	<b>7</b>
43	Redacta el informe sobre el desempeño del personal a su cargo.	2	2	2	<b>6</b>

44	Entrega el informe sobre desempeño del personal a su cargo al Departamento de Cumplimiento.	2	2	1	4
45	Ordena y actualiza el archivo de los documentos procesados y generados en la sucursal.	5	3	1	8
46	Controla que los expedientes de crédito estén archivados.	5	2	1	7
47	Autoriza la apertura y el cierre de sucursal.	5	2	2	9

### Actividades Esenciales

- ✓ Realiza el cuadro diario del fondo de caja general.
- ✓ Aprueba solicitudes de crédito hasta los montos establecidos en el manual de crédito.
- ✓ Propone e implementa estrategias de recuperación de cartera vencida.
- ✓ Realiza conjuntamente con Jefes de Sucursal y Coordinadores el plan operativo anual de las Sucursales.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el cuadro diario del fondo de caja general.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
2 Aprueba solicitudes de crédito hasta los montos establecidos en el manual de crédito.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
3 Propone e implementa estrategias de recuperación de cartera vencida.	<b>Académicos:</b> Administración		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
4 Realiza conjuntamente con Jefes de Sucursal y Coordinadores el plan operativo anual de las Sucursales	<b>Académicos:</b> Administración		x
	<b>Informativos:</b> Políticas de Crédito	x	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el cuadro diario del fondo de caja general.	Destreza Matemática (D)		x
	Organización de la Información (D)	x	x
2 Aprueba solicitudes de crédito hasta los montos establecidos en el manual de crédito.	Pensamiento Analítico (D)		x
	Juicio y Toma de Decisiones (D)		x
3 Propone e implementa estrategias de recuperación de cartera vencida.	Generación de Ideas (D)		x
	Estrategias Aprendizaje (D)		x
4 Realiza conjuntamente con Jefes de Sucursal y Coordinadores el plan operativo anual de las Sucursales	Evaluación de Soluciones (D)		x
	Pensamiento Crítico (D)		x

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Realiza el cuadro diario del fondo de caja general.	0% de Error	Informe de confirmación del cuadro por parte del Departamento de Contabilidad
2 Aprueba solicitudes de crédito hasta los montos establecidos en el manual de crédito.	Créditos aprobados/ Créditos Solicitados	Expedientes de créditos
3 Propone e implementa estrategias de recuperación de cartera vencida.	Estrategias ejecutadas/ Estrategias planificadas	Reporte de créditos recuperados

Realiza conjuntamente con Jefes de 4 Sucursal y Coordinadores el plan operativo anual de las Sucursales	Objetivos aprobados/ Objetivos propuestos	Plan Operativo Anual departamental
--	--	------------------------------------

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Especificas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el cuadro diario del fondo de caja general.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo del Correo Institucional Zimbra.	x	
2 Aprueba solicitudes de crédito hasta los montos establecidos en el manual de crédito.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
3 Propone e implementa estrategias de recuperación de cartera vencida.	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
4 Realiza conjuntamente con Jefes de Sucursal y Coordinadores el plan operativo anual de las Sucursales	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ Jefe de Sucursal

#### Sobre Cosas:

- ✓ Dinero.
- ✓ Pagarés.
- ✓ Adendums.
- ✓ Contratos de mutuo acuerdo.
- ✓ Licitud de fondos.
- ✓ Documentos de depósito a plazo fijo.

## 7. Toma de Decisiones:

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Aprobación de créditos hasta el monto permitido.
- ✓ Reposición de los cajeros automáticos.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Traslado del efectivo.
- ✓ Aprobación de créditos con montos establecidos por Gerencia General.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Lavado de Activos	120
Micro finanzas	50
Recuperación de cartera de crédito	75

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Jefe de Sucursal, Coordinador de Sucursal.

**Tiempo de Experiencia:** 2 años.

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA JEFE DE SUCURSAL

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Negocios

**Denominación del Puesto:** Jefe de Sucursal

**Responde a:** Jefe Zonal, Director de Negocios.

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

### 2. Misión del Puesto:

Ejecutar procesos de autorización, aprobación y control de actividades relacionadas con el manejo de efectivo y cartera de crédito de la sucursal.

### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Emite cheques a proveedores, socios y otros.	4	3	2	<b>10</b>
2 Administra el fondo de caja chica.	4	2	2	<b>8</b>
3 Realiza el cuadro de caja general.	5	4	3	<b>17</b>
4 Realiza reuniones con el personal a su cargo.	2	2	1	<b>4</b>
5 Archiva los documentos de depósitos a plazo fijo.	4	2	1	<b>6</b>
6 Solicita a Tesorería y al Jefe de Cajas el rescate de efectivo.	1	3	2	<b>7</b>

7	Negocia con los socios o clientes, las tasas de interés de los depósitos a plazo fijo, de acuerdo a su competencia.	3	1	1	<b>4</b>
8	Recibe notificaciones sobre retiros y cancelaciones de depósito a plazo fijo de los socios en montos significativos.	1	3	1	<b>4</b>
9	Escanea los documentos de plazo fijo y pagarés.	3	2	2	<b>7</b>
10	Programa conjuntamente con el Asesor Legal la entrega por parte de los oficiales de crédito de los expedientes de la cartera vencida (superior 90 días) para las acciones extrajudiciales y judiciales que procedan.	1	3	2	<b>7</b>
11	Redacta los informes para Gerencia y Director de Negocios sobre cumplimiento de presupuesto y actividades realizadas	2	2	2	<b>6</b>
12	Entrega los informes a Gerencia y Director de Negocios.	2	2	2	<b>6</b>
13	Custodia en caja fuerte los pagarés, contratos de crédito, adendums y formularios del seguro de desgravamen y licitud de fondos.	3	4	2	<b>11</b>
14	Programa la movilización de los expedientes de crédito entre las diferentes sucursales y oficiales de crédito.	1	3	1	<b>4</b>
15	Participa en el Comité de Crédito de las Sucursales	4	2	3	<b>10</b>
16	Aprueba solicitudes de crédito hasta los montos establecidos en el manual de crédito.	5	3	3	<b>14</b>
17	Autoriza la liquidación de créditos.	5	3	3	<b>14</b>
18	Programa y controla las visitas de cada Oficial de Crédito a los posibles socios de la cooperativa y socios en mora	4	3	2	<b>10</b>
19	Coordina con Marketing y Director de Negocios sobre proyectos para la promoción de los servicios de la cooperativa.	2	1	1	<b>3</b>
20	Programa las visitas a socios estratégicos conjuntamente con el Jefe de Captaciones y Director de Negocios.	1	2	2	<b>5</b>
21	Realiza el proceso de cámara de compensación de cheques o remite los mismos a la Matriz para su oportuna compensación.	3	3	1	<b>6</b>
22	Revisa e informa sobre el estado físico de los bienes de la sucursal.	1	2	2	<b>5</b>

23	Recepta la correspondencia.	4	2	1	<b>6</b>
24	Valida la información de los socios ingresada al sistema contable de la cooperativa.	4	3	3	<b>13</b>
25	Recibe la solicitud y anulación de los contratos de cobro de servicios.	2	2	1	<b>4</b>
26	Recepta y soluciona quejas y reclamos presentados por socios y/o clientes.	1	3	2	<b>7</b>
27	Ingresa los comprobantes al sistema transaccional contable de la cooperativa.	2	3	3	<b>11</b>
28	Autoriza las solicitudes de transferencias internas y externas de los socios.	5	4	2	<b>13</b>
29	Genera y comparte los respaldos de la información del Departamento de Negocios al Departamento de Riesgos.	2	3	1	<b>5</b>
30	Brinda servicio al cliente.	5	2	2	<b>9</b>
31	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia y las diferentes Jefaturas Departamentales.	2	2	2	<b>6</b>
32	Elabora el plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la sucursal	1	3	3	<b>10</b>
33	Identifica posibles operaciones sospechosas e inusuales realizadas por socios clientes y empleados.	2	3	3	<b>11</b>
34	Reporta al Director de Negocios u Oficial de Cumplimiento sobre las anomalías presentadas.	1	3	2	<b>7</b>
35	Ordena y actualiza el archivo de los documentos procesados y generados de esta sucursal.	3	3	1	<b>6</b>
36	Controla que los expedientes de crédito estén archivados.	4	3	1	<b>7</b>
37	Revisa los expedientes de crédito liquidados en la sucursal	5	4	2	<b>13</b>

#### **Actividades Esenciales:**

- ✓ Realiza el cuadro de caja general.
- ✓ Aprueba solicitudes de crédito hasta los montos establecidos en el manual de crédito.
- ✓ Autoriza la liquidación de créditos.
- ✓ Autoriza las solicitudes de transferencias internas y externas de los socios.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el cuadro de caja general.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
2 Aprueba solicitudes de crédito hasta los montos establecidos en el manual de crédito.	<b>Académicos:</b> Gestión de Riesgos		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Crédito	X	
3 Autoriza la liquidación de créditos.	<b>Académicos:</b> Gestión de Riesgos		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
4 Autoriza las solicitudes de transferencias internas y externas de los socios.	<b>Académicos:</b> Gestión de Riesgos		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	

#### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

##### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el cuadro de caja general.	Destreza Matemática (D)		X
	Organización de la Información (D)	X	X
2 Aprueba solicitudes de crédito hasta los montos establecidos en el manual de crédito.	Juicio y Toma de Decisiones (D)		X
	Pensamiento Analítico (D)		X
3 Autoriza la liquidación de créditos.	Recopilación de la Información (D)	X	
	Manejo del Tiempo (D)		X

Autoriza las solicitudes de transferencias internas y externas de los socios.	Pensamiento Crítico (D)		x
	Percepción de Sistemas y Entorno (D)		x

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Realiza el cuadro de caja general.	0% de Error	Informe de confirmación del cuadro
2 Aprueba solicitudes de crédito hasta los montos establecidos en el manual de crédito.	Créditos aprobados/ Créditos Solicitados	Expedientes de crédito
3 Autoriza la liquidación de créditos.	Créditos liquidados/ Créditos Aprobados	Expedientes de crédito
4 Autoriza las solicitudes de transferencias internas y externas de los socios.	Transferencias Autorizadas / Transferencias Solicitadas.	Transferencias de los socios.

### Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Especificas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el cuadro de caja general.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
2 Aprueba solicitudes de crédito hasta los montos establecidos en el manual de crédito.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
3 Autoriza la liquidación de créditos.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
4 Autoriza las solicitudes de transferencias internas y externas de los socios.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ Coordinador de Sucursal

### Sobre Cosas:

- ✓ Dinero
- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Base de datos (Socios/Clientes)

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Aprobación de créditos hasta el monto autorizado.
- ✓ Negociación de tasa de plazo fijo hasta el rango establecido.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Aprobación por parte de Gerencia General y Tesorería para el traslado de efectivo.
- ✓ Aprobación por parte de Gerencia General y Comité de Crédito en créditos en montos superiores a los que le compete.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Lavado de Activos	120
Gestión de Micro finanzas	60

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Coordinado de Sucursal, Oficial de Crédito.

**Tiempo de Experiencia:** 2 años.

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA COORDINADOR DE SUCURSAL

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Negocios

**Denominación del Puesto:** Coordinador de Sucursal

**Responde a:** Jefe de Sucursal

**Nivel Jerárquico:** Creador de Valor

### 2. Misión del Puesto:

Ejecutar el proceso de crédito, de acuerdo al buen análisis y criterio por parte del oficial de crédito, evitando pérdidas.

### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

	Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1	Establece conjuntamente con el Jefe de Sucursal, los objetivos del área.	1	3	2	7
2	Realiza las funciones del Jefe de Sucursal en ausencia del titular, a excepción de las aprobaciones de crédito.	3	2	3	9
3	Realiza el proceso de las transacciones de crédito.	5	3	3	14
4	Promociona los productos de crédito a los socios.	5	3	2	11
5	Realiza el análisis del perfil del socio en base a las políticas, procesos y procedimientos.	5	2	3	11

6	Da seguimiento al proceso de los créditos aprobados.	5	3	3	<b>14</b>
7	Ordena, actualiza y archiva los expedientes de crédito.	2	2	2	<b>6</b>
8	Redacta conjuntamente con el Oficial de Crédito el informe sobre la gestión de cartera.	2	3	2	<b>8</b>
9	Emite un informe sobre la gestión de cartera al Jefe de Crédito.	2	2	2	<b>6</b>
11	Archiva la documentación e información proporcionada por los sujetos de crédito.	3	3	1	<b>6</b>
13	Entrega al Jefe de Sucursal los pagarés, contratos, y el formulario del seguro de desgravamen.	3	3	2	<b>9</b>
15	Coordina los desembolsos de los créditos aprobados con los Auxiliares de Crédito.	5	3	2	<b>11</b>
16	Actualiza la información de los socios y garantes en base a lo que el socio indique y verificando la documentación según los organismos de control.	5	2	1	<b>7</b>
17	Ingresa la información contable en el sistema transaccional.	5	3	2	<b>11</b>
19	Identifica posibles operaciones sospechosas e inusuales realizadas por los socios/clientes.	2	3	2	<b>8</b>
20	Reporta al Jefe de Sucursal u Oficial de Cumplimiento en caso de anomalías.	4	3	2	<b>10</b>
23	Autoriza la apertura y el cierre de sucursal.	5	2	2	<b>9</b>
24	Realiza el reposicionamiento del dinero de los cajeros automáticos según los límites establecidos.	2	2	2	<b>6</b>

### Actividades Esenciales

- ✓ Realiza el proceso de las transacciones de crédito.
- ✓ Da seguimiento al proceso de los créditos aprobados.
- ✓ Coordina los desembolsos de los créditos aprobados con los Auxiliares de Crédito.
- ✓ Redacta conjuntamente con el oficial de crédito el informe sobre la gestión de cartera.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el proceso de las transacciones de crédito.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
2 Da seguimiento al proceso de los créditos aprobados.	<b>Académicos:</b> Administrativos		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
3 Coordina los desembolsos de los créditos aprobados con los Auxiliares de Crédito.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
4 Redacta conjuntamente con el oficial de crédito el informe sobre la gestión de cartera.	<b>Académicos:</b> Contabilidad		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	

#### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

##### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el proceso de las transacciones de crédito.	Recopilación de Información (D)	X	
	Estrategias de Aprendizaje (D)		X
2 Da seguimiento al proceso de los créditos aprobados.	Recopilación de Información (D)		X
	Evaluación de Soluciones (D)		X
3 Coordina los desembolsos de los créditos aprobados con los Auxiliares de Crédito.	Escucha Activa (P)		X
	Instrucción (P)	X	

Redacta conjuntamente con el oficial de crédito el informe sobre la gestión de cartera.	Pensamiento Analítico (D)		x
	Evaluación de Soluciones (D)		x

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Realiza el proceso de las transacciones de crédito.	Créditos aprobados/ Créditos Solicitados	Expediente de Crédito
2 Da seguimiento al proceso de los créditos aprobados.	Socios con créditos en mora/ Total de socios con créditos aprobados	Notificación Escrita
3 Coordina los desembolsos de los créditos aprobados con los Auxiliares de Crédito.	Actividades realizadas para coordinar el desembolso/ Actividades planificadas para coordinar el desembolso	Informe de la gestión realizada
4 Redacta conjuntamente con el oficial de crédito el informe sobre la gestión de cartera.	0% de Errores	Informe de gestión de cartera

### Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el proceso de las transacciones de crédito.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
2 Da seguimiento al proceso de los créditos aprobados.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	

3 Coordina los desembolsos de los créditos aprobados con los Auxiliares de Crédito.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo del Correo Institucional Zimbra.	x	
4 Redacta conjuntamente con el oficial de crédito el informe sobre la gestión de cartera.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ Cajero
- ✓ Auxiliar de Crédito
- ✓ Balcón de Servicios
- ✓ Oficial de Crédito

### Sobre Cosas:

- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Documentos generados en el puesto de trabajo.

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Ingreso al archivo de crédito.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Autorización de créditos

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería Comercial, Licenciatura de Administración de Empresas.

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Gestión de Micro finanzas	60
Gestión de Cobranzas	60

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Oficial de Crédito.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

# NIVEL JERÁRQUICO DE ASESORÍA Y CONTROL

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA AUDITOR INTERNO

### 1. Descripción del Puesto

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Auditoría

**Denominación del Puesto:** Auditor Interno

**Responde a:** Gerente General

**Nivel Jerárquico:** Asesoría y Control

### 2. Misión del Puesto:

Vigilar la operación de los sistemas de control interno de la Cooperativa y el cumplimiento de las resoluciones de los Organismos de Control.

### 3. Actividades del Puesto:

#### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Elabora el plan operativo anual de Auditoría.	1	3	4	<b>13</b>
2 Elabora cuestionarios para la evaluación de los sistemas de control interno.	2	3	3	<b>11</b>
3 Examina la salvaguarda de los activos.	1	2	3	<b>7</b>
4 Garantiza la revelación de los estados financieros.	2	2	2	<b>6</b>
5 Evalúa los recursos informáticos y sistemas de información de la Cooperativa.	1	3	3	<b>10</b>

6	Verifica que la Cooperativa cuente con organigramas estructurales y funcionales, manuales y reglamentos internos actualizados que establezcan las líneas de mando, unidades de apoyo y asesoramiento, comités de gestión, entre otros.	1	3	3	<b>10</b>
7	Vigila que las operaciones y procedimientos de la Cooperativa, se ajusten a las disposiciones de la Ley, decretos, estatuto, reglamentos internos, y a las disposiciones de los Organismos de Control.	4	3	3	<b>13</b>
8	Realiza el seguimiento a las observaciones y resoluciones de los informes de auditoría interna, auditoría externa y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y así garantiza que la administración ha adoptado las recomendaciones u otras medidas.	2	3	4	<b>14</b>
9	Verifica que la organización cuente con el plan estratégico y de contingencias.	1	3	2	<b>7</b>
10	Verifica la existencia, actualización, difusión, eficacia y cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias y metodologías formalmente establecidas para identificar, evaluar, controlar y mejorar la gestión de la Cooperativa.	2	3	3	<b>11</b>
11	Aplica las pruebas de auditoría necesarias para la verificación de la razonabilidad de los estados financieros, la existencia de respaldos de los registros contables; y, cumplimiento de las normas de carácter general dispuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria contenidas en el Catálogo Único de Cuentas.	2	3	4	<b>14</b>
12	Identifica las operaciones con partes vinculadas y verifica su adecuada revelación en las notas a los estados financieros.	2	3	3	<b>11</b>
13	Redacta los informes sobre los exámenes especiales e investigación de denuncias.	1	3	3	<b>10</b>
14	Redacta el informe sobre su gestión.	1	3	3	<b>10</b>
15	Envía el informe sobre su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración.	1	3	1	<b>4</b>
16	Informa a los ejecutivos y empleados de la Cooperativa todas las conclusiones y recomendaciones generadas en la auditoría.	2	3	2	<b>8</b>

17	Asesora sobre el cumplimiento de las disposiciones de la administración tributaria y temas relacionados con sistemas de control interno.	4	3	3	<b>13</b>
18	Realiza el archivo de los planes de auditoría, informes y papeles de trabajo.	4	3	1	<b>7</b>
19	Participa en reuniones y sesiones de trabajo establecidas por Gerencia y demás Jefaturas Departamentales.	2	3	3	<b>11</b>

### Actividades Esenciales

- ✓ Realiza el seguimiento a las observaciones y resoluciones de los informes de auditoría interna, auditoría externa y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y así garantiza que la administración ha adoptado las recomendaciones u otras medidas.
- ✓ Aplica las pruebas de auditoría necesarias para la verificación de la razonabilidad de los estados financieros, la existencia de respaldos de los registros contables; y, cumplimiento de las normas de carácter general dispuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria contenidas en el Catálogo Único de Cuentas.
- ✓ Vigila que las operaciones y procedimientos de la Cooperativa, se ajusten a las disposiciones de la Ley, decretos, estatuto, reglamentos internos, y a las disposiciones de los Organismos de Control.
- ✓ Asesora sobre el cumplimiento de las disposiciones de la administración tributaria y temas relacionados con sistemas de control interno.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el seguimiento a las observaciones y resoluciones de los informes de auditoría interna, auditoría externa y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y así garantiza que la administración ha adoptado las recomendaciones u otras medidas.	<b>Académicos:</b> Auditoría de Gestión		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
2 Aplica las pruebas de auditoría necesarias para la verificación de la razonabilidad de los estados financieros, la existencia de respaldos de los registros contables; y, cumplimiento de las normas de carácter general dispuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria contenidas en el Catálogo Único de Cuentas.	<b>Académicos:</b> Auditoría Financiera		X
	<b>Informativos:</b> Código Orgánico Monetario y Financiero	X	
	Normativa Interna	X	
3 Vigila que las operaciones y procedimientos de la Cooperativa, se ajusten a las disposiciones de la Ley, decretos, estatuto, reglamentos internos, y a las disposiciones de los Organismos de Control.	<b>Académicos:</b> Auditoría Financiera		X
	<b>Informativos:</b> Código Orgánico Monetario y Financiero	X	
4 Asesora sobre el cumplimiento de las disposiciones de la administración tributaria y temas relacionados con sistemas de control interno.	<b>Académicos:</b> Finanzas		X
	Riesgos		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos	X	
	Manual de Riesgo	X	
	Manual de Crédito	X	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el seguimiento a las observaciones y resoluciones de los informes de auditoría interna, auditoría externa y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y así garantiza que la administración ha adoptado las recomendaciones u otras medidas.	Evaluación de Soluciones (D)		x
	Comprensión Lectora (D)		x
2 Aplica las pruebas de auditoría necesarias para la verificación de la razonabilidad de los estados financieros, la existencia de respaldos de los registros contables; y, cumplimiento de las normas de carácter general dispuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria contenidas en el Catálogo Único de Cuentas.	Monitoreo y Control (P,C,D)		x
	Identificación de Problemas (P,C,D)		x
3 Vigila que las operaciones y procedimientos de la Cooperativa, se ajusten a las disposiciones de la Ley, decretos, estatuto, reglamentos internos, y a las disposiciones de los Organismos de Control.	Recopilación de la Información (D)		x
	Pensamiento Analítico (D)		x
4 Asesora sobre el cumplimiento de las disposiciones de la administración tributaria y temas relacionados con sistemas de control interno.	Hablado (P)		x
	Instrucción (P)	x	

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Realiza el seguimiento a las observaciones y resoluciones de los informes de auditoría interna, auditoría externa y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y así garantiza que la administración ha adoptado las recomendaciones u otras medidas.	Recomendaciones cumplidas/ Recomendaciones emitidas	Informe de gestión realizada
2 Aplica las pruebas de auditoría necesarias para la verificación de la razonabilidad de los estados financieros, la existencia de respaldos de los registros contables; y, cumplimiento de las normas de carácter general dispuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria contenidas en el Catálogo Único de Cuentas.	Pruebas aplicadas/ Pruebas requeridas	Informe de gestión realizada
3 Vigila que las operaciones y procedimientos de la Cooperativa, se ajusten a las disposiciones de la Ley, decretos, estatuto, reglamentos internos, y a las disposiciones de los Organismos de Control.	Disposiciones cumplidas en los procedimientos/ Disposiciones exigidas en los procedimientos	Informe de gestión realizada
4 Asesora sobre el cumplimiento de las disposiciones de la administración tributaria y temas relacionados con sistemas de control interno.	Capacitaciones realizadas/ Capacitaciones planificadas	Plan Operativo Anual de Auditoría

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza el seguimiento a las observaciones y resoluciones de los informes de auditoría interna, auditoría externa y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y así garantiza que la administración ha adoptado las recomendaciones u otras medidas.	Manejo Intermedio del Programa de Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
	Manejo del Intermedio del Aplicativo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS	x	
2 Aplica las pruebas de auditoría necesarias para la verificación de la razonabilidad de los estados financieros, la existencia de respaldos de los registros contables; y, cumplimiento de las normas de carácter general dispuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria contenidas en el Catálogo Único de Cuentas.	Manejo Intermedio del Programa de Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Básico del Programa PowerPoint		x
	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
	Manejo del Intermedio del Aplicativo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS	x	
3 Vigila que las operaciones y procedimientos de la Cooperativa, se ajusten a las disposiciones de la Ley, decretos, estatuto, reglamentos internos, y a las disposiciones de los Organismos de Control.	Manejo Intermedio del Programa de Excel		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Básico del Programa Word		x

4	Asesora sobre el cumplimiento de las disposiciones de la administración tributaria y temas relacionados con sistemas de control interno.	Manejo Intermedio del Programa de Excel		x
		Manejo Básico del Programa Word		x
		Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ Auxiliar de Auditoría

### Sobre Cosas:

- ✓ Documentos generados en Auditoría
- ✓ Equipo de cómputo

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Día de ejecución de las visitas.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Aprobación del Plan Operativo Anual.
- ✓ Reunión con Gerencia General para plantear las estrategias a los hallazgos de Auditoría.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Capacitación ITIL	40
Capacitación COBIT	40
Capacitación Normas ISO	40

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Auxiliar de Auditoría

**Tiempo de Experiencia:** 3 años.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA AUXILIAR DE AUDITORÍA

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Auditoría

**Denominación del Puesto:** Auxiliar de Auditoría

**Responde a:** Auditor Interno

**Nivel Jerárquico:** Asesoría y Control

## 2. Misión del Puesto:

Apoyar al Auditor Interno en la ejecución de los procedimientos que demanden las auditorías requeridas por los Organismos de Control.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Colabora con el desarrollo de los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones del Auditor Interno.	5	2	3	<b>11</b>
2 Documenta la aplicación de los procedimientos de auditoría utilizando la estructura y orden definido para los papeles de trabajo.	2	2	2	<b>6</b>
3 Comunica de inmediato al auditor interno, los hallazgos encontrados.	2	2	2	<b>6</b>
4 Ordena y estructura el expediente de papeles de trabajo	2	2	2	<b>6</b>

5	Entrega el expediente de papeles de trabajo al auditor interno.	2	2	2	<b>6</b>
6	Sugiere procedimientos alternativos o adicionales para las actividades de auditoría realizadas.	2	2	3	<b>8</b>
7	Levanta la evidencia de los hallazgos de auditoría.	4	2	2	<b>8</b>
8	Redacta los comentarios de la auditoría con todos los atributos y los analiza con el jefe de equipo de la auditoría.	2	3	3	<b>11</b>
9	Aplica cuestionarios de control interno.	2	3	3	<b>11</b>
10	Redacta los informes requeridos.	2	2	1	<b>4</b>
11	Efectúa labores de control interno de las sucursales, previo el diseño del programa preparado por el Auditor Interno.	2	3	3	<b>11</b>
12	Participa en reuniones y sesiones de trabajo establecidas por Gerencia y demás jefaturas departamentales.	1	2	3	<b>7</b>

### Actividades Esenciales

- ✓ Colabora con el desarrollo de los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones del Auditor Interno.
- ✓ Aplica cuestionarios de control interno.
- ✓ Efectúa labores de control interno de las sucursales, previo el diseño del programa preparado por el Auditor Interno.
- ✓ Redacta los comentarios con todos los atributos y los analiza con el jefe de equipo de la auditoría.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos.	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Colabora con el desarrollo de los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones del Auditor Interno.	<b>Académicos:</b>		
	Auditoría		X
	Finanzas		X
	Contabilidad		X
	Administración		X
	<b>Informativos:</b>		
Manual de Procesos	X		
Código Orgánico Monetario Financiero.	X		
2 Aplica cuestionarios de control interno.	<b>Académicos:</b>		
	Auditoría		X
	<b>Informativos:</b>		
	Manual de Procesos	X	
	Código Orgánico Monetario Financiero.	X	
3 Efectúa labores de control interno de las sucursales, previo el diseño del programa preparado por el Auditor Interno.	<b>Académicos:</b>		
	Auditoría		X
	<b>Informativos:</b>		
	Manual de Procesos	X	
	Código Orgánico Monetario Financiero.	X	
4 Redacta los comentarios con todos los atributos y los analiza con el jefe de equipo de la auditoría.	<b>Académicos:</b>		
	Auditoría		X
	<b>Informativos:</b>		
	Manual de Procesos	X	
	Código Orgánico Monetario Financiero.	X	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Colabora con el desarrollo de los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones del Auditor Interno.	Pensamiento Crítico (D)		x
	Organización de Sistemas (D)		x
2 Aplica cuestionarios de control interno.	Hablado (P)		x
	Instrucción (P)	x	
3 Efectúa labores de control interno de las sucursales, previo el diseño del programa preparado por el Auditor Interno.	Hablado (P)		x
	Trabajo en Equipo (P)	x	x
4 Redacta los comentarios con todos los atributos y los analiza con el jefe de equipo de la auditoría.	Pensamiento Analítico (D)		x
	Evaluación de Soluciones (D)		x

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Colabora con el desarrollo de los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones del Auditor Interno.	Programas ejecutados/ Programas planificados	Reporte de los programas ejecutados
2 Aplica cuestionarios de control interno.	Cuestionarios aplicados/ Cuestionarios planificados	Cuestionarios
3 Efectúa labores de control interno de las sucursales, previo el diseño del programa preparado por el Auditor Interno.	Actividades de control interno ejecutadas/ Actividades de control interno planificadas	Reporte de las actividades de control interno ejecutadas

4	Redacta los comentarios con todos los atributos y los analiza con el jefe de equipo de la auditoría.	0% de Errores en la redacción de comentarios	Informe de auditoría
---	--	--	----------------------

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Colabora con el desarrollo de los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones del Auditor Interno.	Manejo Intermedio del Programa de Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
2 Aplica cuestionarios de control interno.	Manejo Intermedio del Programa de Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
3 Efectúa labores de control interno de las sucursales, previo el diseño del programa preparado por el Auditor Interno.	Manejo Intermedio del Programa de Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
4 Redacta los comentarios con todos los atributos y los analiza con el jefe de equipo de la auditoría.	Manejo Intermedio del Programa de Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

✓ N/A

#### Sobre Cosas:

✓ Equipo de computación

✓ Documentos generados en el área de Auditoría

## 7. Toma de Decisiones:

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ N/A

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Efectuar labores de auditoria en las sucursales de la Cooperativa.
- ✓ Aplicar cuestionarios.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería Comercial, Licenciatura en Contabilidad y Auditoria

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Capacitación en Auditorías Informáticas	120
Capacitación Normas ISO	40

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Auxiliar de Auditoría.

**Tiempo de Experiencia:** 3 años.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA ASESOR LEGAL

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Asesoría Legal

**Denominación del Puesto:** Asesor Legal

**Responde a:** Gerencia General

**Nivel Jerárquico:** Asesoría y Control

## 2. Misión del Puesto:

Asesorar de manera oportuna en temas jurídicos a los diferentes departamentos para que las actividades de la Cooperativa sean ejecutadas adecuadamente.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Revisa en el anexo de crédito que la morosidad superior a 90 días haya iniciado el proceso de recuperación legal.	2	3	1	<b>5</b>
2 Genera anexos de demandas para su verificación.	4	2	2	<b>8</b>
3 Redacta un informe para reportar a la Unidad de Riesgos el estado de los juicios.	2	4	3	<b>14</b>
4 Coordina con los Oficiales de Crédito la recuperación de los créditos en demanda.	5	2	2	<b>9</b>
5 Solicita información a los abogados externos sobre el estado de las demandas.	1	2	2	<b>5</b>

6	Asigna los créditos a los abogados en el sistema.	3	2	2	7
7	Coordina con los abogados externos los procesos legales de la Cooperativa.	5	2	2	9
8	Programa con Gerencia General las audiencias o citas en los juzgados.	4	3	2	10
9	Suscribe las comunicaciones que demande la Cooperativa en calidad de Asesor Legal.	3	2	3	9
10	Coordina las publicaciones de las providencias para citaciones, insolvencias, remates, y demás trámites para el proceso de recuperación judicial.	5	4	3	17
11	Contesta las circulares de la SEPS y oficios judiciales.	4	3	3	13
12	Evalúa y establece ajustes sobre los procedimientos de trabajo establecidos en la Unidad de Crédito y Cobranzas.	2	4	2	10
13	Coordina con Gerencia General todos los procesos legales de la Cooperativa.	2	3	2	8
14	Realiza un inventario de los procesos legales de la Cooperativa.	1	2	2	5
15	Asesora con su criterio jurídico a los diferentes departamentos de la Cooperativa.	2	3	3	11
16	Revisa y emite su criterio sobre escrituras, poderes que van a ser considerados en el Departamento de Crédito.	5	2	3	11
17	Coordina con Gerencia General la gestión para llegar a acuerdos de pagos con los socios en demanda.	4	3	1	7
18	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por la Gerencia y demás jefaturas departamentales.	2	2	2	6
19	Brinda servicio al cliente.	5	2	2	9

#### **Actividades Esenciales:**

- ✓ Coordina las publicaciones de las providencias para citaciones, insolvencias, remates, y demás trámites para el proceso de recuperación judicial.
- ✓ Redacta un informe para reportar a la Unidad de Riesgos el estado de los Juicios.
- ✓ Contesta las circulares de la SEPS y oficios judiciales.

- ✓ Revisa y emite su criterio sobre escrituras, poderes que van a ser considerados en el Departamento de Crédito.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Coordina las publicaciones de las providencias para citaciones, insolencias, remates, y demás trámites para el proceso de recuperación judicial.	<b>Académicos:</b> Derecho		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Crédito	X	
2 Redacta un informe para reportar a la Unidad de Riesgos el estado de los Juicios.	<b>Académicos:</b> Derecho		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Riesgos	X	
3 Contesta las circulares de la SEPS y oficios judiciales.	<b>Académicos:</b> Derecho		X
	<b>Informativos:</b> Circulares de la SEPS	X	
4 Revisa y emite su criterio sobre escrituras, poderes que van a ser considerados en el Departamento de Crédito.	<b>Académicos:</b> Derecho		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Crédito	X	

#### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

##### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Coordina las publicaciones de las providencias para citaciones, insolencias, remates, y demás trámites para el proceso de recuperación judicial.	Asertividad/ Firmeza (P)		X
	Negociación (P)		X

2	Redacta un informe para reportar a la Unidad de Riesgos el estado de los Juicios.	Escritura (D)		x
		Síntesis/ Reorganización (D)		x
3	Contesta las circulares de la SEPS y oficios judiciales.	Recopilación de Información (D)	x	x
		Comprensión Lectora (D)		x
4	Revisa y emite su criterio sobre escrituras, poderes que van a ser considerados en el Departamento de Crédito.	Pensamiento Crítico (D)		x
		Pensamiento Analítico (D)		x

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Coordina las publicaciones de las providencias para citaciones, insolvencias, remates, y demás trámites para el proceso de recuperación judicial.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Proceso ingresado en Subjet
2 Redacta un informe para reportar a la Unidad de Riesgos el estado de los juicios.	Requisitos cumplidos en la redacción del informe de riesgos / Requisitos exigidos en la redacción del informe de riesgos	Informe del estado de juicios
3 Contesta las circulares de la SEPS y oficios judiciales.	Número de circulares contestadas/ Número de circulares recibidas	Oficio judicial
4 Revisa y emite su criterio sobre escrituras, poderes que van a ser considerados en el Departamento de Crédito.	0% de Errores	Información registrada en el Sistema transaccional ECONX

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
Coordina las publicaciones de las providencias para citaciones, 1 insolencias, remates, y demás trámites para el proceso de recuperación judicial.	Manejo del Programa Subjet	x	
	Manejo Básico del Programa Excel		x
Redacta un informe para 2 reportar a la Unidad de Riesgos el estado de los Juicios.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo Intermedio del Programa Excel		
3 Contesta las circulares de la SEPS y oficios judiciales.	Manejo del Correo Institucional Zimbra	x	
	Manejo Básico del Programa Word		x
4 Revisa y emite su criterio sobre escrituras, poderes que van a ser considerados en el Departamento de Crédito.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Básico del Programa Word		x

### 6. Nivel de Responsabilidades:

#### Sobre Personas:

- ✓ Auxiliar Legal

#### Sobre Cosas:

- ✓ Pagarés
- ✓ Expedientes de Crédito
- ✓ Información confidencial de los socios
- ✓ Documentación
- ✓ Equipo de cómputo

## 7. Toma de Decisiones:

Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Dar continuidad a los procesos para no abandono de los mismos.

Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Acuerdos de pago con los socios.
- ✓ Autorización de retiros de dineros depositados en los juzgados.
- ✓ Acudir a audiencias y mediaciones.

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Abogado

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Código Orgánicos General de Procesos	40
Seminario de Derecho Procesal Penal	40
Actualizaciones de Derecho Laboral	40

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Auxiliar Legal.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA

## AUXILIAR LEGAL

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Asesoría Legal

**Denominación del Puesto:** Auxiliar Legal

**Responde a:** Asesor Legal

**Nivel Jerárquico:** Asesoría y Control

### 2. Misión del Puesto:

Brindar apoyo legal en las actividades de la Cooperativa.

### 3. Actividades del Puesto:

#### Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b> Frecuencia
<b>CO =</b> Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b> Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total =</b> FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto		FR	CO	CM	Total
1	Solicita bajo coordinación con el Asesor Legal los expedientes de créditos con más de 90 días en mora.	2	3	1	5
2	Solicita el envío de expedientes de créditos para el inicio del trámite legal.	3	3	1	6
3	Verifica que los expedientes de créditos estén completos para el inicio del trámite legal	4	3	2	10
4	Notifica mediante vía telefónica a deudores y garantes, sobre el inicio de la acción legal.	5	2	2	9
5	Realiza un reporte al Asesor Legal sobre la recuperación extrajudicial de créditos en mora.	4	3	3	13

6	Realiza la gestión extrajudicial de los créditos próximos a ser demandados.	4	3	4	<b>16</b>
7	Realiza con el Asesor Legal parte del proceso de recuperación judicial de cartera.	5	2	4	<b>13</b>
8	Genera el anexo de expedientes de crédito para trámite legal.	4	2	2	<b>8</b>
9	Reporta al Jefe de Crédito los expedientes incompletos.	4	3	2	<b>10</b>
10	Entrega al Asesor Legal los expedientes completos para el inicio del trámite legal.	4	3	1	<b>7</b>
11	Realiza conjuntamente con los Oficiales de Crédito las notificaciones escritas y telefónicas a los socios.	5	2	2	<b>9</b>
12	Archiva las copias y expedientes de las demandas existentes.	5	3	1	<b>8</b>
13	Realiza un informe de las demandas iniciadas.	2	3	2	<b>8</b>
14	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por la Gerencia y demás jefaturas departamentales	2	2	2	<b>6</b>
15	Brinda servicio al cliente.	3	2	2	<b>7</b>

#### Actividades Esenciales

- ✓ Realiza la gestión extrajudicial de los créditos próximos a ser demandados.
- ✓ Realiza con el Asesor Legal parte del proceso de recuperación judicial de cartera.
- ✓ Realiza un reporte al Asesor Legal sobre la recuperación extrajudicial de créditos en mora.
- ✓ Verifica que los expedientes de créditos estén completos para el inicio del trámite legal.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
Realiza la gestión extrajudicial de los créditos próximos a ser demandados.	<b>Académicos:</b> Derecho		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	

Realiza con el Asesor Legal parte 2 del proceso de recuperación judicial de cartera.	<b>Académicos:</b> Derecho		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
Realiza un reporte al Asesor Legal 3 sobre la recuperación extrajudicial de créditos en mora.	<b>Académicos:</b> Derecho		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
Verifica que los expedientes de 4 créditos estén completos para el inicio del trámite legal	<b>Académicos:</b> Derecho		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	

### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

#### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
Realiza la gestión extrajudicial 1 de los créditos próximos a ser demandados.	Recopilación de Información (D)		X
	Síntesis/ Reorganización (D)		X
Realiza con el Asesor Legal 2 parte del proceso de recuperación judicial de cartera.	Trabajo en Equipo (P)		X
	Hablado (P)		X
Realiza un reporte al Asesor 3 Legal sobre la recuperación extrajudicial de créditos en mora.	Escritura (D)		X
	Manejo de Tiempo (D)	X	X
Verifica que los expedientes 4 de créditos estén completos para el inicio del trámite legal.	Pensamiento Crítico (D)		X
	Comprensión Lectora (D)		X

## Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Realiza la gestión extrajudicial de los créditos próximos a ser demandados.	Actividades realizadas/ Actividades planificadas	Expedientes para demanda
2 Realiza con el Asesor Legal parte del proceso de recuperación judicial de cartera.	Procesos realizados/ Procesos planificados	Expedientes para demanda
3 Realiza un reporte al Asesor Legal sobre la recuperación extrajudicial de créditos en mora.	0% de Errores	Reporte de recuperación extrajudicial
4 Verifica que los expedientes de créditos estén completos para el inicio del trámite legal	Requisitos cumplidos en los expedientes de crédito/Requisitos exigidos en los expedientes de crédito	Expedientes completos

## Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza la gestión extrajudicial de los créditos próximos a ser demandados.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
	Manejo Básico del Programa Excel		x
2 Realiza con el Asesor Legal parte del proceso de recuperación judicial de cartera.	Manejo de Documentos Compartidos	x	x
	Manejo Básico del Programa Excel		x
3 Realiza un reporte al Asesor Legal sobre la recuperación extrajudicial de créditos en mora.	Manejo Básico del Programa Excel		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
4 Verifica que los expedientes de créditos estén completos para el inicio del trámite legal	Manejo Básico del Programa Excel		x

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ N/A

### Sobre Cosas:

- ✓ Equipos de cómputo
- ✓ Teléfono
- ✓ Documentación: expedientes de crédito, información confidencial manejada en el área

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ N/A

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Entregas de ingresos al juzgado
- ✓ Informar el estado de los créditos de los socios
- ✓ Revisar las cuentas de los socios

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Requerido:** Estudiante Universitario de Derecho.

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
COGEP	40
Actualizaciones de Derecho Laboral	40
Recuperación de Cartera	40

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Estudiante de Derecho de quinto ciclo en adelante.

**Tiempo de Experiencia:** N/A.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA

## JEFE DE RIESGOS

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Unidad de Riesgos

**Denominación del Puesto:** Jefe de Riesgos

**Responde a:** Gerencia General

**Nivel Jerárquico:** Asesoría y Control

### 2. Misión del Puesto:

Identificar, cuantificar, mitigar y monitorear los riesgos a los que está expuesta la Cooperativa.

### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = FR+ (CO*CM)

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Participa en la elaboración del plan estratégico.	1	1	3	<b>4</b>
2 Realiza el plan operativo de la unidad.	1	3	3	<b>10</b>
3 Elabora las propuestas de políticas, procesos y estrategias para la administración integral de riesgos.	1	4	4	<b>17</b>
4 Elabora las metodologías y procedimientos para la administración de riesgos.	1	4	4	<b>17</b>
5 Establece los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgos en base a políticas propuestas.	1	5	4	<b>21</b>

6	Redacta el informe sobre calificación de activos de riesgo.	1	3	3	<b>10</b>
7	Redacta el informe de riesgos respecto a nuevos productos y servicios.	1	2	3	<b>7</b>
8	Elabora la Matriz de Riesgos.	1	4	4	<b>17</b>
9	Redacta los informes de cumplimiento de políticas, límites, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias de administración integral de riesgos.	2	3	3	<b>11</b>
10	Elabora el manual de administración integral de riesgos	1	4	3	<b>13</b>
11	Elabora el plan de continuidad y contingencia del negocio.	1	5	4	<b>21</b>
12	Monitorea los niveles de exposición por tipo de riesgo.	2	4	3	<b>14</b>
13	Propone medidas de mitigación en caso de incumplimientos.	2	3	3	<b>11</b>
14	Verifica el cumplimiento de las políticas, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias, para la administración integral de riesgos.	2	3	3	<b>11</b>
15	Redacta y custodia las actas de las sesiones del comité de administración integral de riesgos.	2	4	2	<b>10</b>
16	Implementa sistemas de información para la aplicación de metodologías de administración integral de riesgos.	1	3	3	<b>10</b>
17	Propone e implementa estrategias de comunicación a nivel de toda la entidad para generar una cultura de gestión de riesgos.	2	3	3	<b>11</b>
18	Atiende los requerimientos de información solicitados por los organismos de control, dentro del ámbito de su gestión.	2	4	3	<b>14</b>
19	Supervisa el desempeño del personal a su cargo.	5	2		<b>7</b>
20	Coordina al personal a su cargo.	4	3		<b>7</b>
21	Informa a su superior sobre el desempeño del personal a su cargo	2	2	1	<b>1</b>
22	Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia General y demás jefaturas departamentales.	3	3	3	<b>1</b>
23	Coordina con los dueños de procesos de cada área la definición, levantamiento y actualización de procesos.	1	3	3	<b>10</b>

24	Coordina con las diferentes áreas la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información en la Cooperativa.	2	3	3	<b>11</b>
25	Supervisa el cumplimiento de las Políticas de Gestión de Seguridad de la Información.	2	4	3	<b>14</b>
26	Coordina con los diferentes departamentos de la Cooperativa la recopilación de información para el ingreso de los datos en la herramienta de Costeo ABC.	1	4	3	<b>13</b>
27	Programa la socialización del informe de Costeo.	1	3	1	<b>4</b>
28	Realiza planes de acción en base a los resultados obtenidos en el informe.	1	2	3	<b>7</b>
29	Implementa conjuntamente con el Jefe de Seguridad, los sistemas de seguridad en todas las sucursales	1	4	3	<b>13</b>
30	Monitorea conjuntamente con el Jefe de Seguridad, los sistemas de seguridad en todas las sucursales	5	4	2	<b>13</b>
31	Programa conjuntamente con Talento Humano y con el Jefe de Seguridad la ejecución de talleres de capacitación en temas relacionados con la seguridad y protección.	1	4	3	<b>13</b>

#### **Actividades Esenciales:**

- ✓ Elabora el plan de continuidad y contingencia del negocio.
- ✓ Establece los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgos en base a políticas propuestas.
- ✓ Elabora las metodologías y procedimientos para la administración de riesgos.
- ✓ Elabora la Matriz de Riesgos.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Elabora el plan de continuidad y contingencia del negocio.	<b>Académicos:</b> Administración		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
2 Establece los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgos en base a políticas propuestas.	<b>Académicos:</b> Administración		X
	Finanzas		X
	Estadística		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
3 Elabora las metodologías y procedimientos para la administración de riesgos.	Información		
	Estadística del Sistema	X	
	Financiero		
	<b>Académicos:</b> Administración		X
	Finanzas		X
4 Elabora la Matriz de Riesgos.	Estadística		X
	Informática		X
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	X	
	Leyes	X	X
	Manual de Procesos	X	
	<b>Académicos:</b> Administración		X
	Finanzas		X
	Estadística		X

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Elabora el plan de continuidad y contingencia del negocio.	Planificación (D)		x
	Formular una Visión (D)		x
2 Establece los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgos en base a políticas propuestas.	Pensamiento Analítico (D)		x
	Recopilación de Información (D)		x
3 Elabora las metodologías y procedimientos para la administración de riesgos.	Destrezas Científicas (D)		x
	Organización de Sistemas (D)	x	x
4 Elabora la Matriz de Riesgos.	Pensamiento Crítico (D)		x
	Identificar Consecuencias Ulteriores (D)		x

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Elabora el plan de continuidad y contingencia del negocio.	Requisitos cumplidos en el plan de continuidad y contingencia/ Requisitos exigidos en el plan de continuidad y contingencia	Plan de continuidad y contingencia del negocio
2 Establece los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgos en base a políticas propuestas.	Políticas de límites aprobados/ Políticas de límites propuestos	Políticas y Límites aprobados

3	Elabora las metodologías y procedimientos para la administración de riesgos.	Metodologías y/o procedimientos aprobados/ Metodologías y/o procedimientos propuestos	Metodologías y/o procedimientos aprobados
4	Elabora la Matriz de Riesgos.	Requisitos cumplidos de la Matriz de Riesgos/ Requisitos exigidos de la Matriz de Riesgos	Matriz de Riesgos aprobada

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1	Elabora el plan de continuidad y contingencia del negocio.		x
			x
2	Establece los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgos en base a políticas propuestas.		x
		x	x
3	Elabora las metodologías y procedimientos para la administración de riesgos.		x
		x	x
4	Elabora la Matriz de Riesgos.		x
		x	x

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ Auxiliar de Riesgos

### Sobre Cosas:

- ✓ Equipos de cómputo.
- ✓ Actas y expedientes de Comité de Riesgos.
- ✓ Documentación técnica y de políticas del área.

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Prioridad en visitas de evaluación (Horarios, orden de Prioridad).
- ✓ Reuniones de trabajo (Horarios, orden de Prioridad).

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Planes y cronograma de trabajo.
- ✓ Aprobación de políticas, procedimientos, planes, entre otros.
- ✓ Participar en capacitaciones

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Economista

## 9. Capacitación Adicional:

Tema	Número de Horas
Gestión de Riesgos	120
Actualización en Programas con Herramientas Estadísticas	120

## 10. Experiencia Laboral Requerida:

**Especificidad de la Experiencia:** Auxiliar de Riesgos.

**Tiempo de Experiencia:** 2 años.

# MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA AUXILIAR DE RIESGOS

## 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Unidad de Riesgos

**Denominación del Puesto:** Auxiliar de Riesgos

**Responde a:** Jefe de Riesgos

**Nivel Jerárquico:** Asesoría y Control

## 2. Misión del Puesto:

Apoyar en el proceso de monitorear, identificar, cuantificar y mitigar los riesgos a los que está expuesta la Cooperativa.

## 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR =</b>	Frecuencia
<b>CO =</b>	Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM =</b>	Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>	
<b>Total =</b>	$FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1 Coordina con el Jefe de Riesgos en el cumplimiento de todas las actividades planificadas en su cronograma de trabajo.	2	1	1	<b>3</b>
2 Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por Gerencia General y demás jefaturas departamentales.	2	1	1	<b>3</b>
4 Coordina la definición de los manuales de procesos.	1	3	4	<b>13</b>
5 Mantiene el catálogo de procesos actualizado.	1	2	3	<b>7</b>
6 Identifica los procesos críticos.	1	2	3	<b>7</b>

7	Coordina con el Jefe de Riesgos la difusión de los manuales de procesos a las diferentes áreas.	1	3	3	<b>10</b>
8	Actualiza la herramienta de gestión de calidad.	1	3	3	<b>10</b>
9	Realiza el seguimiento para la evaluación de los procesos en función de resultados alcanzados en los indicadores de gestión.	1	1	3	<b>4</b>
10	Informa al Comité de Administración Integral de Riesgos sobre los resultados de los indicadores de gestión.	1	2	2	<b>5</b>
11	Planifica y coordina la Auditoría Interna de Procesos.	1	3	3	<b>10</b>
12	Propone estrategias de mejora para la minimización de riesgos y optimización de recursos.	2	3	4	<b>14</b>
13	Define las políticas de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información que se genera en la Cooperativa.	1	3	3	<b>10</b>
14	Planifica y programa las políticas establecidas para la Administración del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.	1	3	3	<b>10</b>
15	Establece cuales son las herramientas necesarias para la implementación de las políticas de gestión de seguridad de la información.	1	3	3	<b>10</b>
16	Socializa a los colaboradores las políticas establecidas para la Administración del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.	2	3	2	<b>8</b>
17	Asesora a los propietarios de la información sobre las políticas de seguridad de información.	4	3	2	<b>10</b>
18	Supervisa la ejecución de las políticas de gestión de seguridad de la información.	4	3	2	<b>10</b>
19	Comunica al funcionario involucrado y a su línea de supervisión en caso de incumplimiento de las políticas de seguridad.	4	2	1	<b>6</b>
20	Realiza el seguimiento a los eventos de seguridad identificados y a las acciones correctivas implementadas.	2	2	2	<b>6</b>
21	Define los niveles de acceso a la información y sistemas.	1	3	3	<b>10</b>
22	Controla los niveles de acceso a la información y sistemas.	5	3	2	<b>11</b>

23	Custodia los respaldos de información de los diferentes departamentos así como también del sistema de video de vigilancia.	5	3	3	14
24	Valida la información ingresada por los equipos de trabajo y resultados obtenidos en las actualizaciones del sistema de costeo.	1	2	3	7
25	Redacta los informes correspondientes y requeridos.	2	1	2	4
26	Realiza el seguimiento del plan de acción de costeo ABC.	1	2	3	7

### Actividades Esenciales

- ✓ Custodia los respaldos de información de los diferentes departamentos así como también del sistema de video de vigilancia.
- ✓ Propone estrategias de mejora para la minimización de riesgos y optimización de recursos.
- ✓ Coordina la definición de los manuales de procesos.
- ✓ Controla los niveles de acceso a la información y sistemas.

#### 4. Conocimientos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Custodia los respaldos de información de los diferentes departamentos así como también del sistema de video de vigilancia.	<b>Académicos:</b> Administración		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
2 Propone estrategias de mejora para la minimización de riesgos y optimización de recursos.	<b>Académicos:</b> Administración Estratégica		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	
3 Coordina la definición de los manuales de procesos.	<b>Académicos:</b> Administración		x
	<b>Informativos:</b> Manual de Procesos	x	

4	Controla los niveles de acceso a la información y sistemas.	<b>Académicos:</b>		
		Administración		x
		<b>Informativos:</b>		
		Manual de Procesos	x	

### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

#### Destrezas Generales

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Custodia los respaldos de información de los diferentes departamentos así como también del sistema de video de vigilancia.	Organización de la Información (D)		x
	Recopilación de información (D)	x	
2 Propone estrategias de mejora para la minimización de riesgos y optimización de recursos.	Generación de ideas (D)		x
	Pensamiento analítico (D)		x
3 Coordina la definición de los manuales de procesos.	Percepción de sistemas y entornos (D)		x
	Formular una visión (D)		x
4 Controla los niveles de acceso a la información y sistemas.	Control de operaciones (C)	x	x
	Comprobación (C)	x	

#### Indicadores de Gestión

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión por 100%	Evidencia
1 Custodia los respaldos de información de los diferentes departamentos así como también del sistema de video de vigilancia.	Número de respaldos en custodia/ Número de respaldos obtenidos	Informe de respaldos, bitácoras de custodia

2	Propone estrategias de mejora para la minimización de riesgos y optimización de recursos.	Estrategias ejecutadas/ Estrategias propuestas	Informe de gestión de riesgos
3	Coordina la definición de los manuales de procesos.	Requisitos cumplidos en la elaboración de manuales de procesos / Requisitos exigidos en la elaboración de manuales de procesos	Manuales de Procesos Aprobados
4	Controla los niveles de acceso a la información y sistemas.	Número de evaluaciones realizadas/ Número de evaluaciones planificadas	Informe sobre acceso de los usuarios a la información y sistemas

### Destrezas Específicas

Actividades Esenciales	Destrezas Específicas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Custodia los respaldos de información de los diferentes departamentos así como también del sistema de video de vigilancia.	Manejo de herramientas de apoyo para gestión de seguridades informáticas.	x	
	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
2 Propone estrategias de mejora para la minimización de riesgos y optimización de recursos.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
3 Coordina la definición de los manuales de procesos.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Intermedio del Programa Visio	x	x
4 Controla los niveles de acceso a la información y sistemas.	Manejo de herramientas de apoyo para gestión de seguridades informáticas.	x	

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ N/A.

### Sobre Cosas:

- ✓ Equipos de cómputo
- ✓ Documentación

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ N/A.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Visitas a las agencias.
- ✓ Informes.
- ✓ Sanciones.
- ✓ Cronograma de recuperación de respaldos.
- ✓ Las herramientas necesarias para la implementación de las políticas de gestión de seguridad de la información.(Comité de Administración Integral de Riesgos)
- ✓ La definición de los manuales de procesos. (Comité de Administración Integral de riesgos)

## 8. Educación Formal Requerida:

**Título Tercer Nivel:** Ingeniería Comercial

## 9. Capacitación Adicional:

Capacitación	Número de Horas
Gestión de Riesgos	120
Herramientas Estadísticas	120
Informática	80
ISO 27001-2013	120

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Asistente Administrativo.

**Tiempo de Experiencia:** 1 año.

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

### 1. Descripción del Puesto:

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

**Departamento o Área:** Unidad de Cumplimiento

**Denominación del Puesto:** Oficial de Cumplimiento

**Responde a:** Gerencia General

**Nivel Jerárquico:** Asesoría y Cumplimiento

### 2. Misión del Puesto:

Evitar que la institución sea utilizada como medio o instrumento para el cometimiento y financiamiento de delitos como lavado de activos, entre otros.

### 3. Actividades del Puesto:

Cuadro de Valoración de Actividades

<b>FR</b> = Frecuencia
<b>CO</b> = Ejecución errada u omisión de la actividad
<b>CM</b> = Complejidad de la actividad
<b><u>CÁLCULO</u></b>
<b>Total</b> = $FR + (CO * CM)$

Actividades del Puesto	FR	CO	CM	Total
1. Elabora, conjuntamente con otras áreas, el plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.	1	3	4	<b>13</b>
2. Restructura y propone medidas de mitigación del riesgo sobre lavado de activos y financiamiento de delitos.	1	3	3	<b>10</b>
3. Realiza la auditoría sobre el lavado de activos para verificar que las áreas de la Cooperativa cumplan con las disposiciones legales, regulaciones, resoluciones, políticas internas y procedimientos correspondientes.	5	5	4	<b>25</b>

4	Estructura y recomienda políticas, procedimientos y estrategias a las autoridades; a la administración; y a los distintos procesos de la entidad para el control del terrorismo.	2	3	3	<b>11</b>
5	Redacta las recomendaciones de los respectivos procesos auditados.	2	3	3	<b>11</b>
6	Entrega el documento de las recomendaciones a los respectivos representantes de los procesos y una copia al Comité de Cumplimiento.	2	3	1	<b>5</b>
7	Elabora el plan de trabajo para la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo, bajo los parámetros que establezca la Superintendencia.	1	3	4	<b>13</b>
8	Envía el plan de trabajo señalado, para su aprobación al Consejo de Administración o del Directorio en el caso de la Corporación, y lo pone en conocimiento de la Superintendencia, hasta el 31 de diciembre del año anterior a su ejecución.	1	2	1	<b>3</b>
9	Elabora y/o actualiza el Código de Ética y el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos incluido el Terrorismo.	1	4	4	<b>17</b>
10	Envía el Código de Ética y el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de delitos incluido el Terrorismo al Comité de Cumplimiento.	1	4	1	<b>5</b>
11	Informa a todos los colaboradores de la Cooperativa, sobre el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos y sus modificaciones.	1	4	3	<b>13</b>
12	Capacita a las distintas áreas de la Cooperativa sobre la implementación de los procedimientos correspondientes.	1	3	3	<b>10</b>
13	Monitorea las transacciones que se realizan en la Cooperativa, y detecta la existencia de operaciones inusuales e injustificadas.	5	4	4	<b>21</b>
14	Revisa y analiza los reportes de administradores y funcionarios sobre posibles inusualidades no justificadas.	1	3	3	<b>10</b>

15	Elaborar reportes de operaciones inusuales e injustificadas para la Unidad de Análisis Financiero	1	4	3	<b>13</b>
16	Realiza visitas de inspección y verificación de cumplimiento a sucursales, agencias, oficinas y dependencias.	2	2	2	<b>6</b>
17	Redacta el informe de su gestión al Comité de Cumplimiento.	2	2	3	<b>8</b>
18	Envía para su aprobación al Comité de Cumplimiento, los reportes dispuestos por la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos referidos a las transacciones iguales o superiores al umbral de USD 10.000,00, además de las operaciones inusuales injustificadas originadas del análisis transaccional.	2	2	1	<b>4</b>
19	Elabora y/o actualiza el documento metodológico que contenga el análisis de los factores y criterios que permitan la determinación de los niveles de riesgo de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo.	1	3	4	<b>13</b>
20	Presenta el documento metodológico para su aprobación al Comité de Cumplimiento.	1	2	2	<b>5</b>
21	Define perfiles de riesgo para la aplicación de la debida diligencia reducida y ampliada.	2	4	4	<b>18</b>
22	Presenta los perfiles de riesgo al Consejo de Administración o del Directorio en el caso de la Cooperativa.	1	3	2	<b>7</b>
23	Recomienda medidas de control previo a la difusión y lanzamiento de nuevos productos y servicios.	1	3	4	<b>13</b>
24	Envía a la Unidad de Análisis Financiero, los reportes dispuestos por la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos referidos a las transacciones iguales o superiores al umbral de USD 10.000,00 (diez mil dólares de Estados Unidos de Norteamérica); y las operaciones inusuales injustificadas originadas del análisis transaccional, estos requieren de la aprobación del Comité de Cumplimiento.	2	2	3	<b>8</b>

25	Envía a la Superintendencia reportes e información en la forma y plazos que ésta disponga.	1	4	2	<b>9</b>
26	Atiende los requerimientos de las autoridades competentes en temas relacionados con la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo.	5	3	2	<b>11</b>
27	Controla el cumplimiento de las políticas “Conozca su socio”, “Conozca su empleado”, “Conozca su proveedor”, “Conozca su mercado” y “Conozca su corresponsal”.	5	4	3	<b>17</b>
28	Participa en reuniones y sesiones de trabajo establecidas por Gerencia y demás jefaturas departamentales.	1	2	3	<b>7</b>

### Actividades Esenciales:

- ✓ Realiza la auditoria sobre el lavado de activos para verificar que las áreas de la Cooperativa cumplan con las disposiciones legales, regulaciones, resoluciones, políticas internas y procedimientos correspondientes.
- ✓ Monitorea las transacciones que se realizan en la Cooperativa, y detecta la existencia de operaciones inusuales e injustificadas.
- ✓ Define perfiles de riesgo para la aplicación de la debida diligencia reducida y ampliada.
- ✓ Controla el cumplimiento de las políticas “Conozca su socio”, “Conozca su empleado”, “Conozca su proveedor”, “Conozca su mercado” y “Conozca su corresponsal”.

#### 4. Conocimientos Académicos:

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/ Informativos	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza la auditoría sobre el lavado de activos para verificar que las áreas de la Cooperativa cumplan con las disposiciones legales, regulaciones, resoluciones, políticas internas y procedimientos correspondientes.	<b>Académicos:</b>		
	Auditoría		X
	Derecho		X
	Estadística	X	
2 Monitorea las transacciones que se realizan en la Cooperativa, y detecta la existencia de operaciones inusuales e injustificadas.	<b>Informativos:</b>		
	Ley de Régimen Tributario Interno	X	
	Manual de Procesos	X	X
	Metodología SISLAFT	X	X
3 Define perfiles de riesgo para la aplicación de la debida diligencia reducida y ampliada.	<b>Académicos:</b>		
	Auditoría		X
	Gestión de Riesgos	X	
	Derecho		X
4 Controla el cumplimiento de las políticas “Conozca su socio”, “Conozca su empleado”, “Conozca su proveedor”, “Conozca su mercado” y “Conozca su corresponsal”.	<b>Informativos:</b>		
	Manual de Procesos	X	

## 5. Destrezas Técnicas y Conductuales:

### Destrezas Generales:

Actividades Esenciales	Destrezas Generales	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza la auditoría sobre el lavado de activos para verificar que las áreas de la Cooperativa cumplan con las disposiciones legales, regulaciones, resoluciones, políticas internas y procedimientos correspondientes.	Monitoreo y Control (P,C,D)	x	x
	Identificación de Problemas (P,C,D)		x
2 Monitorea las transacciones que se realizan en la Cooperativa, y detecta la existencia de operaciones inusuales e injustificadas.	Recopilación de Información (D)	x	
	Pensamiento Analítico (D)		x
3 Define perfiles de riesgo para la aplicación de la debida diligencia reducida y ampliada.	Identificación de Causas Fundamentales (D)		x
	Pensamiento Crítico (D)		x
4 Controla el cumplimiento de las políticas “Conozca su socio”, “Conozca su empleado”, “Conozca su proveedor”, “Conozca su mercado” y “Conozca su corresponsal”.	Monitoreo y Control (P,C,D)	x	x
	Identificación de Problemas (P,C,D)		x

### Indicadores de Gestión:

Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión	Evidencia
1 Realiza la auditoría sobre el lavado de activos para verificar que las áreas de la Cooperativa cumplan con las disposiciones legales, regulaciones, resoluciones, políticas internas y procedimientos correspondientes.	0% de Errores	Informe de Auditoría de Lavado de Activos
2 Monitorea las transacciones que se realizan en la Cooperativa, y detecta la existencia de operaciones inusuales e injustificadas.	Transacciones Monitoreadas/ Transacciones Totales	Informe de Auditoría de Lavado de Activos
3 Define perfiles de riesgo para la aplicación de la debida diligencia reducida y ampliada.	Perfiles definidos	Matriz de Segmentación
4 Controla el cumplimiento de las políticas “Conozca su socio”, “Conozca su empleado”, “Conozca su proveedor”, “Conozca su mercado” y “Conozca su corresponsal”.	100% de Políticas evaluadas	Informe de Gestión del Cargo

### Destrezas Específicas:

Actividades Esenciales	Destrezas Especificas	Identificación de Competencias	
		Capacitación	Selección
1 Realiza la auditoría sobre el lavado de activos para verificar que las áreas de la Cooperativa cumplan con las disposiciones legales, regulaciones, resoluciones, políticas internas y procedimientos correspondientes.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
	Manejo Básico del Programa Word		x
	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	

2	Monitorea las transacciones que se realizan en la Cooperativa, y detecta la existencia de operaciones inusuales e injustificadas.	Manejo del Sistema Transaccional ECONX	x	
3	Define perfiles de riesgo para la aplicación de la debida diligencia reducida y ampliada.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
		Manejo Básico del Programa Word		x
4	Controla el cumplimiento de las políticas “Conozca su socio”, “Conozca su empleado”, “Conozca su proveedor”, “Conozca su mercado” y “Conozca su corresponsal”.	Manejo Intermedio del Programa Excel		x
		Manejo Básico del Programa Word		x

## 6. Nivel de Responsabilidades:

### Sobre Personas:

- ✓ Jefe de Sucursal
- ✓ Jefe de Crédito
- ✓ Jefe de Cajas
- ✓ Jefe de Captaciones

### Sobre Cosas:

- ✓ Documentación generada en el departamento.
- ✓ Equipos de cómputo.

## 7. Toma de Decisiones:

### Decisiones que toma por sí mismo:

- ✓ Auditoria de lavado de activos.
- ✓ Visitas in situ.
- ✓ Monitoreo y seguimiento de socios.
- ✓ Aplicación de criterios de riesgo.

### Decisiones que requieren aprobación:

- ✓ Aprobación de Manuales de Prevención de Lavado de Activos y Código de Ética.

- ✓ Aprobación de reportes inusuales a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE).
- ✓ Aprobación de Plan Anual de Trabajo

**8. Educación Formal Requerida:**

**Título Tercer Nivel:** Abogado

**9. Capacitación Adicional:**

<b>Tema</b>	<b>Número de Horas</b>
Riesgos	40
Metodología SISLAFT	60

**10. Experiencia Laboral Requerida:**

**Especificidad de la Experiencia:** Oficial de Riesgos.

**Tiempo de Experiencia:** 3 años.

## REFERENCIAS

Alles, M. A. (2003). *Diccionario de Competencias*. Argentina, Buenos Aires: Granica S.A.

Paredes, A. (2008). Metodología MPC. Quito: Asociados CIA. LTDA.

## 4.2 Informe de Validación y Socialización del Manual de Funciones por Competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.



Cooperativa de ahorro y crédito controlada por la  
**Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

### Informe de Validación y Socialización del Manual de Funciones por Competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

Por medio de la presente certifico que las estudiantes Paola Fernanda Oyervide Quizhpi con cédula de identidad N° 0105022685, y Aida Estefanía Sacoto Faicán con cédula de identidad N° 0301757761, estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, han desarrollado los talleres para el levantamiento de perfil de los cargos que forman parte de la Cooperativa para el trabajo de titulación denominado: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO. CASO DE ESTUDIO: CACPE BIBLIÁN CÍA. LTDA." con el apoyo del Jefe de Talento Humano a cargo del Ing. Segundo Leónidas Urgilés Urgilés, posteriormente la validación de la información levantada y socialización del Manual se lo realizó con los jefes de cada área.

Atentamente,

Ing. Juan Pablo González Bustos.

Gerente General CACPE Biblián Cía. Ltda.

[www.cacpebiblian.fn.ec](http://www.cacpebiblian.fn.ec)

Biblián: Mariscal Sucre y Daniel Muñoz. Telf.: 2230 838 ext. 217 / 230 **Azuay**: Av. 24 de Mayo y 10 de Agosto Telf.: 2242 672 - 2242 496 ext. 615/ 601 **Cuenca 1**: Eloy Alfaro 4-48 (Sector Mercado 12 de Abril) Telf.: 3904 501 ext. 301 / 306 **Cuenca 2**: Calle Carlos Vindemilla y Julio María Montalvo (Sector El Arenal) Telf.: 2654 094 ext. 501 / 502 **Cañar**: Borrero y Av. 24 de Mayo Telf.: 2422 209 ext. 401 / 402 **Vañanilla Huancabamba**: Junto al Colegio Helicóptero izquierdo Telf.: 2230 838 ext. 256 **Vañanilla Biblián**: Alberto Octava entre 3 de noviembre y Tomás Guzmán Telf.: 2230 838 ext. 257 / 251

## **Conclusión**

El manual de funciones por competencias es un instrumento que permite a la organización dar inicio con un sistema de talento humano por competencias, lo cual genera ventaja competitiva para la organización; en este documento se determinan las actividades en base a la situación real de la empresa debido a que los ocupantes son los responsables de levantar el perfil en base a sus necesidades reales y las jefaturas quienes validan la información recolectada, convirtiéndola en una herramienta valiosa, que si bien demanda tiempo, facilita la consecución exitosa de objetivos al mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización.

Dicho manual permitirá a los ocupantes actuales, aquellos que asciendan o sean contratados, identificar con claridad las actividades que deben realizar y la información relevante del cargo, mientras que para el departamento de talento humano, éste es de gran utilidad para la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, debido a que gracias a dicha información relevante se contratará al personal que cumpla con el perfil idóneo para el cargo.

Por otro lado el obtener un manual de funciones por competencias, representa otras alternativas como: elaborar planes de incentivos, mejorar el sistema de remuneraciones, programas de capacitación, evaluación de desempeño en base a indicadores de gestión, entre otros.

## CONCLUSIONES GENERALES

Ante los latentes cambios a nivel mundial, las organizaciones deben acoplarse y aprovechar los beneficios que consigo trae la evolución; actualmente los trabajadores son considerados la esencia de toda empresa pues de ellos depende el éxito o fracaso de la misma, por lo que es de vital importancia contar con una correcta administración del personal.

La administración moderna plantea Modelos Gestión de talento humano por competencias con lo cual se pretende desarrollar el capital humano, resultando así beneficioso tanto para la empresa como para el personal que forma parte de la misma.

La implementación de un sistema de gestión por competencias se basa en el manual de funciones por competencias de cada cargo existente en una organización, puesto que en él se detallan aspectos importantes como descripción del puesto, misión del puesto, actividades, conocimientos, destrezas, responsabilidades ,toma de decisiones, educación formal requerida, capacitación e información referente a la experiencia; por lo que esta herramienta es útil para procesos de la gestión del personal como por ejemplo: reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, remuneración, capacitaciones, etc.

El presente trabajo de titulación fue aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.; la información se obtuvo mediante el desarrollo de talleres con el personal que fue considerado experto en su cargo, la matriz con la que se trabajó fue adaptada para obtener información más detallada y relevante para la cooperativa, además cabe destacar que para las competencias se empleó el diccionario usado por la metodología que aplica Alfredo Paredes & Asociados, permitiendo esta información estructurar el manual de funciones. Posterior a esto se dio el proceso de validación por parte de las jefaturas.

Al momento de desarrollar los talleres, los expertos fueron capacitados para levantar el perfil de cada uno de sus cargos con el objetivo de obtener información sin sesgos, asimismo fueron informados sobre los beneficios que generará contar con el manual de funciones por competencias por lo cual logró captar el interés e involucramiento en el desarrollo de cada uno de los ítems de la matriz planteada.

## RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo de titulación se identificaron ciertos aspectos que pueden ser cambiados o mejorados con el objetivo de que al momento de implementar el manual de funciones por competencias se lo realice adecuadamente.

Algunas recomendaciones se detallan a continuación:

- ✓ Debido a ciertas observaciones, en el capítulo 3 se recomienda que se considere reestructurar los cargos de Jefe Zonal, Jefe de Sucursal y Coordinador de Sucursal, debido a que ambos jefes realizan actividades similares y reportan al mismo jefe pero se diferencian al momento de supervisar ya que el primero posee un coordinador para cada sucursal quien supervisa al oficial de crédito, cajero y balcón de servicios, mientras que el Jefe de Sucursal los supervisa directamente, lo cual no se ve reflejado en el organigrama funcional de la Cooperativa.
- ✓ Es importante que dentro de un manual, las relaciones de jerarquía se encuentren claras para evitar confusiones al personal, por lo tanto para los cargos de Jefe Talento Humano y Jefe de Tecnología, quienes actualmente reportan al Director Financiero, se recomienda que se considere reestructurarlo y reporten directamente a Gerencia General, ya que en ambos cargos se maneja información de toda la Cooperativa, uno se encarga de administrar a todo el personal que forma parte de CACPE, mientras que el otro cargo se dedica a gestionar los programas y tecnologías que se hacen uso en la Cooperativa.
- ✓ Se recomienda suprimir el cargo de Oficial de Cumplimiento Suplente del organigrama funcional de la Cooperativa puesto que éste actualmente realiza las mismas actividades que el Oficial de Cumplimiento y en caso de que el titular se ausente por diversos motivos éste asume sus responsabilidades, por lo tanto se asume que existen dos personas dentro del mismo cargo y el puesto suplente está por demás.

- ✓ Actualmente el cargo Director de Negocios en parte realiza actividades que le corresponden netamente al puesto Jefe de Captaciones, por lo que se recomienda, eliminarlas o inclusive considerar la posibilidad de suprimir el cargo encargado únicamente de las captaciones de la Cooperativa.
- ✓ Se debe difundir el manual en todos los departamentos de la Cooperativa, haciendo énfasis en los beneficios e importancia que tiene la implementación de la herramienta, a más de mantenerla actualizada ya que debido a las exigencias que surgen, las actividades pueden cambiar o incluso los cargos podrían incrementar en caso de que la Cooperativa lo requiera.
- ✓ Luego de la difusión del manual, es recomendable implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias, que ayude a estructurar adecuadamente el proceso de selección en base a los requerimientos de los perfiles por competencia levantados.
- ✓ Se debe implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias, siempre y cuando se apegue a los perfiles del manual con el objetivo de que se monitoree el desempeño del personal para mejorarlo continuamente.
- ✓ Por último es necesario que se estructuren planes de incentivos y programas de capacitación que motiven a los colaboradores para que éstos se sientan comprometidos con los objetivos, misión y visión de la Cooperativa CACPE Biblián.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Comportamientos*. Argentina, Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Argentina, Buenos Aires: Granica S.A.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de la Organizaciones*. México, Distrito Federal: The McGraw-Hill.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda. (2015). *Plan Estratégico 2015-2018*.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda. (2016). *Organigrama Funcional*.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda. (2017). *Reseña Histórica*. Recuperado de <http://www.cacpebiblian.fin.ec/reconocimientos.html>
- Godoy, D., & Guaycha, L. (2010). *Propuesta de un Sistema de Gestión Humana para la Fábrica de Muebles Vitefama*. (Tesis). Recuperado de [dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4044/1/UPS-CT001937.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4044/1/UPS-CT001937.pdf)
- Miño, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>
- Momolar, P. (2001). *Las competencias desde la perspectiva de los individuos. Capital Competencial*. 149, 21. Recuperado de [http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-11/COMPETENCIAS%20INDIV%20\(I\).pdf](http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-11/COMPETENCIAS%20INDIV%20(I).pdf)
- Moreno, M., Pelayo, Y. & Vargas, A. (2004). *La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento*. *Revista de Empresa Universidad de Huelva*. 10, 56-72. Recuperado de [http://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/archivos/GESTION\\_POR\\_COMPETENCIAS.pdf](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf)
- Muñoz, C. (2012). *El levantamiento de perfiles de cargo por competencias mejora la gestión de los subsistemas de talento humano en la empresa Aeromaster Airways S.A durante el año lectivo 2011-2012*. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2771/1/T-UCE-0007-77.pdf>
- Palacios, A. C. (2014). *Establecimiento de indicadores de gestión en los procesos operacionales en, EL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION Y SALUD PÚBLICA CUENCA*. (Tesis de Grado). Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3954/1/10558.pdf>

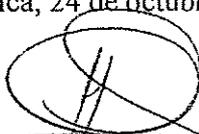
- Pardo, C., & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 4(2), 167-183. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/280/214>
- Paredes, A. (2008). *Metodología MPC*. Quito: Asociados CIA. LTDA.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). Actualización de la Segmentación de las Entidades del SFPS según activos 2016. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/593495/ACTUALIZACION%CC%81N+DE+LA+SEGMENTACION%CC%81N+DEL+SFPS+SEGU%CC%81N+ACTIVOS+2016.pdf/902d6dc0-331b-4521-ab2e-5b346e21dc58?version=1.0>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). Boletín SEPS. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/455927/Boleti%CC%81n+SEPS+N%C2%BA005-02-03-2017.pdf/939e79f3-2907-46a9-b255-64f96197f898?version=1.0>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). Informe 5 Años de Gestión 2012-2017. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/584491/Informe+5+an%CC%83os+de+gestio%CC%81n+2012-2017.pdf/7be16704-446b-4a1a-ad6d-0470e128d9e7?version=1.0>

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 23 de octubre de 2017, conoció la petición de las estudiantes **PAOLA FERNANDA OYERVIDE QUIZHPI** con código 68145 y **AIDA ESTEFANÍA SACOTO FAICÁN** con código 69052, quienes presenta el diseño de su trabajo de titulación denominado: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE BIBLIAN CIA. LTADA.", previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.- El Consejo de Facultad considerando pertinente que debe realizarse un modelo genérico para las cooperativas y que su aplicación sea a un caso concreto, resolvió aprobar el diseño con modificación del título: ***ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO. CASO DE ESTUDIO: CACPE BIBLIAN CÍA. LTDA.***. Designa como Director al Mst. Carlos González Proaño y como miembros del tribunal examinador a la psicóloga María Isabel Arteaga Ortiz y economista Álvaro Álvarez Idrovo. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados a partir de la fecha de su aprobación, esto es hasta el **23 de abril de 2018**, .

Cuenca, 24 de octubre de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración



Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 13 de diciembre de 2017, conoció la solicitud presentada por las estudiantes **PAOLA FERNANDA OYERVIDE QUIZHPI Y AIDA ESTEFANÍA SACOTO FAICÁN**, en la cual piden se les permita modificar parte de la metodología aprobada en el protocolo de trabajo de titulación denominado "Elaboración de un manual de funciones por competencias para cooperativas de ahorro y crédito. Caso de estudio: CACPE BIBLIÁN CÍA. LTDA.". Acogiendo el informe del Director del Trabajo, el Consejo aprobó lo solicitado por las estudiantes.

Cuenca, 14 de diciembre de 2017



Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración

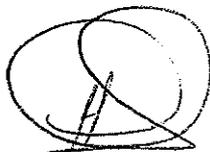


## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACPE BIBLIAN CIA. LTDA." presentado por los estudiantes Paola Fernanda Oyervide Quizhpi con código 68145.y Aida Estefanía Sacoto Faicán con código 69052, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día **Jueves, 21 de septiembre de 2017 a las 19h00.**

*Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificación ni cambios en la documentación; únicamente, en caso de aprobación con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.*

Cuenca, 11 de septiembre de 2017

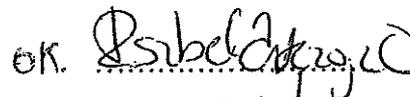


Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

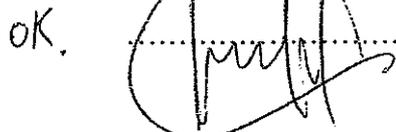
Ing. Carlos Gonzalez Proaño

OK 

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

OK 

Econ. Alvaro Alvarez Idrovo

OK 

Comunicado OK  
14-09-17.  
1 Sto Oyervide



Cuenca, 23 de agosto de 2017  
Oficio: EA-1371-2017-UDA

Ingeniero  
**OSWALDO MERCHÁN MANZANO**  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Oyervide Quizhpi Paola Fernanda con código 68145 y Sacoto Faicán Aida Estefanía con código 69052, tema: "LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE BIBLIÁN CÍA. LTDA.", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Mst. Gonzalez Proaño Carlos Esteban

Tribunal sugerido: Psc. Arteaga Ortiz María Isabel  
Econ. Alvarez Idrovo Álvaro Edmundo

Atentamente,

**ECO. ANDREA FREIRE PESÁNTEZ**  
Coordinadora (E) de la Junta de Administración  
Universidad del Azuay

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 23-08-2017

Estudiante: OYERVIDE QUIZHPI PAOLA FERNANDA Y SACOTO FAICAN AIDA ESTEFANÍA



ACTA  
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1. Nombre del estudiante: Paola Fernanda Oyervide y Aida Estefanía Sacoto Faicán  
1.2. Código: 68145 y 69052 respectivamente  
1.3. Director sugerido: Msc. Carlos Gonzalez Proaño  
1.4. Codirector (opcional): \_\_\_\_\_  
1.5. Tribunal: Lcda. María Isabel Arteaga Ortiz y Econ. Alvaro Alvarez Idrovo  
1.6. Título propuesto: "LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACPE BIBLIAN CIA. LTDA."

1.6.1. Aceptado sin modificaciones : \_\_\_\_\_

1.6.2. Aceptado con las siguientes modificaciones: ✓

- REDACCIÓN MÁS CONCRETA EN LOS ALCANCES

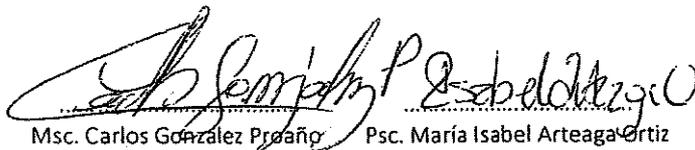
- CAMBIO EN EL TÍTULO Y OBJETIVOS

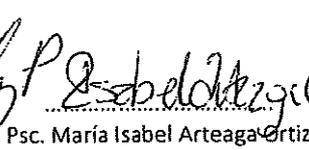
1.6.3. No aceptado

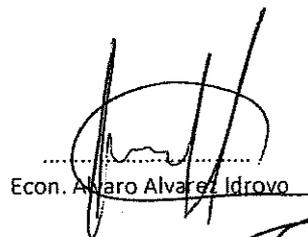
1.6.4. Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

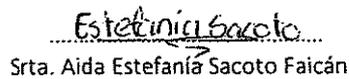
Tribunal

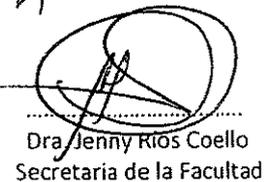
  
Msc. Carlos González Proaño

  
Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

  
Econ. Alvaro Alvarez Idrovo

  
Srta. Paola Fernanda Oyervide Quizpi

  
Srta. Aida Estefanía Sacoto Faicán

  
Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

Fecha de sustentación: Jueves, 21 de septiembre de 2017 a las 19h00.



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
(Tribunal)

- 1.1 Nombre del estudiante: Paola Fernanda Oyervide y Aida Estefanía Sacoto Faicán  
1.1.1 Código : 68145 y 69052 respectivamente
- 1.2 Director sugerido: Mst. Carlos Gonzalez Proaño
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: "LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACPE BIBLIAN CÍA LTDA."
- 1.5 Revisores (tribunal): Mst. Carlos Gonzalez Proaño
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

  
 Mst. Carlos González Proaño

  
 Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

  
 Econ. Alvaro Álvarez Idrovo



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Escuela  
Administración  
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-RE-EST-27  
Versión 01  
08/02/2017  
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 07 de Agosto de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros Paola Fernanda Oyervide Quizhpi con C.I. 0105022685, código estudiantil 68145 y Aida Estefanía Sacoto Faicán con C.I. 0301757761, código estudiantil 69052, estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE BIBLIÁN CÍA. LTDA." previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinda a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Paola Fernanda Oyervide Quizhpi

Aida Estefanía Sacoto Faicán

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas



DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-  
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVER-  
SIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita Paola Fernanda Oyervide Quizhpi, registrado con código 68145 aprobó todas las asignaturas del pensum de estudios de la Escuela de Administración de Empresas, faltándole únicamente aprobar la pasantía para egresar.

Cuenca, Junio 28 de 2017

UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

No. Derecho 058367

rgp.-



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
DECANATO



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**CERTIFICA:**

Que, la señorita SACOTO FAICAN AIDA ESTEFANIA, con código 69052, inició sus estudios en la carrera de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, y que luego de aprobar las materias de su malla curricular, y cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios egresó de la carrera el 27 de junio de 2017.

Cuenca, 29 de junio de 2017

Doctora Jenny Rios Coello

SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Derecho No. 001-002-000058366

mjmr.-



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
DECANATO



**CACPE**  
BIBLIÁN COOPERATIVA  
creciendo juntos!!

Cooperativa de ahorro y crédito controlada por la  
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Cuenca, 20 de Julio de 2017

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Juan Pablo González Bustos, Gerente General de CACPE Biblián Cooperativa. , autorizo a las estudiantes Oyervide Quizhpi Paola Fernanda y Sacoto Faicán Aida Estefanía de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la empresa, misma que ayudará a las estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente

Ing. Juan Pablo González Bustos.

GERENTE GENERAL DE CACPE BIBLIÁN COOPERATIVA





Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 07 de Agosto de 2017

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, Carlos Esteban González Proaño informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado "LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE BIBLIÁN CÍA. LTDA.", realizado por las estudiantes Paola Fernanda Oyervide Quizhpi, con código estudiantil 68145 y Aida Estefanía Sacoto Faicán, con código estudiantil 69052, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Mst. Carlos Esteban González Proaño



Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 22 de Septiembre del 2017

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Carlos Esteban González Proaño** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE BIBLIÁN CÍA. LTDA."**, realizado por la estudiante **Paola Fernanda Oyervide Quizhpi**, con código estudiantil 68145 y **Aida Estefanía Sacoto Faicán**, con código estudiantil 69052. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

Mst. Carlos Esteban González Proaño



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

## Protocolo de Trabajo de Titulación



Escuela  
Administración  
de Empresas

IST-RE-EST-01  
Versión 01  
20/03/2017  
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento  
R. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

“Elaboración de un Manual de Funciones por Competencias para la Cooperativa de  
Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.”

### Nombre de Estudiante(s):

Oyervide Quizhpi Paola Fernanda

Sacoto Faicán Aida Estefanía

### Director(a) sugerido(a):

Mst. González Proaño Carlos Esteban.

Cuenca - Ecuador

2017

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Oyervide Quizhpi Paola Fernanda - Sacoto Faicán Aida Estefanía

1.1.1. Código

ua068145 - ua069052

1.1.2. Contacto

Oyervide Paola

Teléfono: 072865505

Celular: 0939544620

Correo Electrónico: pfoq945@live.com

Sacoto Estefanía

Teléfono: 072241602

Celular: 0984288651

Correo Electrónico: estefysf@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: González Proaño Carlos Esteban, Mst.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0997305727

Correo Electrónico: cagonzalez@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico:

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

11 Organización y Dirección de Empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocio

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Psicología Organizacional

Comportamiento Organizacional

Gestión de Talento Humano

**1.9. Título Propuesto:**

“Elaboración de un Manual de Funciones por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.”

**1.10. Subtítulo:**

**1.11. Estado del proyecto**

Nuevo, Integrador e Interdisciplinario

**2. Contenido**

**2.1. Motivo de la Investigación:**

El motivo por el cual se realizará el estudio surgió al identificar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., no cuenta con un manual de funciones en base al levantamiento de perfiles por competencias, que ayude a la organización para reclutar el personal idóneo para cada cargo y que estos puedan realizar adecuadamente las funciones que les compete.

**2.2. Problemática**

La Cooperativa actualmente no posee un manual de funciones por competencias, siendo así que no se encuentran definidos con claridad los perfiles por competencias para cada cargo de la empresa. La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., cuenta con un aproximado de 30 cargos dentro de su estructura orgánica, los cuales desarrollan con normalidad actividades que son asignadas sin un análisis previo de las necesidades reales de la empresa y del perfil del empleado.

Los distintos cargos se desarrollan en base a actividades que por la experiencia se conoce que se debe realizar más no cuentan con una herramienta que permita al personal respaldarse para poder solucionar imprevistos o actividades esporádicas, además algunas tareas se las realiza por la urgencia con que se las requiere, desencadenando una serie de situaciones poco favorables como es el retraso de procesos, resultados inesperados o sobrecarga laboral, lo cual en parte afecta negativamente al crecimiento de la Cooperativa; es por estas razones que se considera conveniente estructurar un manual de funciones por competencias para los distintos cargos de la misma.

**2.3. Pregunta de Investigación**

¿El levantamiento de perfiles por competencia y el manual de funciones elaborado permitirán una mejor organización de las tareas y cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.?

**2.4. Resumen**

Ante la necesidad de aportar a la gestión de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., se propone la elaboración de un manual de funciones por competencias; que ayude a definir adecuadamente las actividades que debe desarrollar cada cargo de la entidad; el instrumento será estructurado mediante la metodología de modelamiento de perfiles por competencia (MPC); se espera que el manual elaborado represente una herramienta útil para la cooperativa así como para sus empleados, ya que en un mundo globalizado los empresarios buscan un aprovechamiento adecuado de su talento humano en miras de ser altamente competitivos y sostenibles en el tiempo.

## 2.5. Estado del Arte y Marco teórico

El ser humano en la actualidad es considerado como el activo más importante dentro de cualquier empresa (Valencia, 2005); para llegar a esta concepción, la gestión de talento humano ha evolucionado continuamente desde tomar al personal como un instrumento útil netamente para la producción, por lo que Godoy & Guaycha (2010) señalan que su rendimiento era considerado como sustituible, hasta reconocerlo como indispensable por su talento que colabora directamente en la generación de ventaja competitiva para alcanzar el éxito de la organización.

Existen varios estudios de investigación académica orientados a organizaciones en donde se han identificado diferentes problemas a razón de la falta de manuales de funciones por competencias, mismos que apoyen a la gestión del personal; los autores proponen manuales pretendiendo su adecuada aplicación, así, en el año 2012 Rodas & Idrovo realizaron el levantamiento de perfiles por competencias para el área de producción de la empresa textil Pasamanería S.A., estudio con el cual realizaron levantamientos de los perfiles idóneos para desempeñar los diferentes cargos de la organización, en donde se entrega un manual de funciones por competencias con el objetivo de que la compañía optimice los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño; para el siguiente año Olivero (2013) elaboró el diseño de un manual de funciones por competencias como instrumento de trabajo para los funcionarios de la Alianza Colombo Francesa de Cartagena, con el cual se pretendía entregar un soporte para la gestión académica y administrativa de la organización, con el objetivo que el personal realice sus tareas de manera adecuada.

La gestión de talento humano se encuentra en constante evolución y actualización; acotando a lo descrito Saldarriaga (2008) señala que la administración del talento humano gana mayor valor en un mundo tan globalizado, además indica que los aspectos de gestión humana se convierten en factores diferenciadores, ayudando a la organización a alcanzar el éxito ante sus competidores, mientras que con un enfoque orientado a competencias Pardo & Porras (2011) definen a la gestión de talento humano por competencias como:

“Un modelo que facilita orientar un reentrenamiento laboral basado en el desarrollo de competencias acordes con las necesidades de la organización. Se constituye en parte de los procesos de mejoramiento y favorece la ubicación laboral de los colaboradores y su respectiva promoción y desarrollo.” (p.177).

Sandoval, Montaña, Miguel y Ramos (2012) afirman que para enfrentar un entorno cada vez más cambiante y competitivo, las empresas tanto públicas y privadas deben asegurar que sus colaboradores no sólo posean los conocimientos, sino también habilidades, destrezas, valores y competencias que les permitan dar una respuesta adecuada y oportuna a las diversas circunstancias a las cuales se enfrentan diariamente.

Al desarrollar y fortalecer las competencias del personal se pretende que estos entreguen lo mejor de sí mismos y que su aportación sea coherente con los objetivos de la organización con el fin de que se cumplan eficiente y eficazmente, por otro lado, indistintamente de que perfil profesional posea cada uno, si es que sus aptitudes no son idóneas para el cargo su rendimiento puede afectar negativamente a la organización; Moreno, Pelayo & Vargas (2004) citan a McClelland (1973), quien define a la competencia como “la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”.

Es de suma importancia elaborar y aplicar manuales de funciones por competencias que aporten al adecuado desarrollo de la gestión de talento humano, de igual manera para que los procesos internos funcionen como engranaje asegurando el éxito de la organización; Muñoz (2012) afirma que el objetivo principal del manual de funciones es ser un adecuado instrumento en el cual se describan los cargos y las actividades de cada uno de estos, además de que sirva como guía para la asignación de responsabilidades de cada uno de los ocupantes, dando como resultado una estructura organizacional fuerte, sólida y coordinada tanto dentro como fuera de la institución.

Contemporáneamente los manuales de funciones por competencias son estructurados bajo diferentes métodos, así pues Alfredo Paredes (2008) planteó la metodología M.P.C o Modelamiento de Perfiles por Competencias, misma que propone levantar perfiles, tomando en cuenta aspectos como: perfil académico, conocimientos, destrezas y otros requisitos necesarios para las actividades fundamentales que exige cada cargo, de igual manera permite identificar las principales funciones a ejecutar y las competencias requeridas en cada puesto de trabajo. Mientras que con un enfoque relativamente diferente Hernández y Lorenzo (2007) establecen ocho pasos distribuidos en tres fases que son necesarias para identificar así como mejorar competencias laborales necesarias en procesos, subprocesos y cargos.

Al poseer una visión de las diferentes conceptualizaciones y características situacionales se considera adecuado tomar la metodología de Alfredo Paredes (2008) denominada M.P.C como guía para el desarrollo de la investigación la cual hace énfasis en establecer las actividades y competencias esenciales para cada cargo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

## 2.6. Hipótesis

### 2.7. Objetivo General

Elaborar un manual de funciones por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

### 2.8. Objetivos Específicos

1. Recopilar conocimientos teóricos acerca del levantamiento de perfiles por competencias y la elaboración de manuales de funciones.
2. Levantar la información para la creación de perfiles por competencias y construcción de un manual de funciones por competencias para cada uno de los cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.
3. Presentar el manual elaborado a los directivos de la organización.

### 2.9. Metodología

Durante el desarrollo de la investigación se hará uso de diversas herramientas que apoyen a la consecución de los resultados esperados; las técnicas y/o métodos serán tomados en consideración según las necesidades requeridas.

El estudio a realizarse es descriptivo, teórico y práctico, donde inicialmente se procederá a describir en términos generales a la organización con el fin de conocer aspectos relevantes que aporten al proyecto de investigación planteado, como es el caso de la misión, visión, valores, políticas laborales, organigrama y análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., con

respecto a las funciones desempeñadas por cada cargo.

Se indagará en libros tanto físicos como digitales, artículos científicos, revistas, información entregada por la organización, entre otros, con el objetivo de enriquecer los diferentes conceptos inmersos en el marco teórico que se desarrollará como segundo capítulo.

La información se obtendrá mediante un enfoque cualitativo-exploratorio haciendo uso de herramientas que faciliten la recopilación de datos, así como la clasificación y análisis de los mismos.

Para el levantamiento de perfiles por competencias se tomará como referencia a la metodología de Alfredo Paredes denominada Modelado de Perfil por Competencias (M.P.C) la cual permite levantar perfiles según las competencias que demande el cargo, con el fin de obtener información de calidad respecto a la definición y asignación de competencias, además se hará uso del diccionario "Gestión por Competencias" de Martha Alicia Alles (2009) cuyas definiciones serán tomadas en base al entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., con el objetivo de desarrollar un manual acorde a las necesidades de la compañía.

La metodología señalada con anterioridad o taller se aplicará a los aproximados 30 cargos que forman parte de la organización.

#### 2.10. Alcances y resultados esperados

El alcance y resultado esperado del trabajo de titulación es la elaboración de un manual de funciones por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., mismo que será presentado a los directivos de la organización.

#### 2.11. Supuestos y riesgos

Se espera obtener la información adecuada y necesaria para realizar el manual de funciones por competencias, por otro lado existe el riesgo de que el personal involucrado en este estudio no nos colabore, dificultando así la recopilación de datos.

#### 2.12. Presupuestos

Rubro	COSTO (USD)	Justificación
Transporte	100	Movilidad necesaria para realizar la investigación
Material de Escritorio	20	Esferos necesarios para las encuestas y grapas o clips para la clasificación de documentos.
Impresión	100	Impresión a colores de documentos, encuestas y avances de tesis.
Empastado	60	Forma de presentación física del proyecto de investigación.
Copias	100	Fotocopias de libros y textos necesarios para la

		investigación.
Cd's	10	Necesarios para entregar la investigación de manera digital.
Imprevistos	80	Necesidades que surjan en medio de la investigación.
<b>TOTAL</b>	<b>470</b>	

### 2.13. Financiamiento

La fuente de financiamiento para la elaboración del trabajo de investigación titulado "Elaboración de un Manual de Funciones por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda." será netamente propio, es decir un financiamiento total por parte de cada una de las estudiantes que realizan esta investigación.

### 2.14. Esquema tentativo

Introducción

#### Capítulo 1. Generalidades de la Institución

1.1. Reseña Histórica

1.2. Misión

1.3. Visión

1.4. Estructura Organizacional

1.5. Diagnóstico Situacional

#### Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Gestión de Talento Humano

2.1.1. Concepto

2.1.2. Importancia

2.2. Gestión por Competencias

2.2.1. Concepto

2.2.2. Importancia

2.3. Competencias Laborales

2.3.1. Concepto

2.3.2. Clasificación

2.4. Levantamiento de Perfiles por Competencias

2.4.1. Concepto

2.4.2. Descripción de Cargos

2.4.2.1. Concepto

2.4.2.2. Importancia

2.4.3. Metodología de Modelado de Perfiles por Competencias

2.4.3.1. Concepto

2.4.3.2. Beneficios del Método

2.4.3.3. Metodología para Identificar Conocimiento

2.4.3.4. Metodología para Identificar Destrezas



- 2.4.3.4. Metodología para Identificar Destrezas
- 2.4.3.5. Metodología para Identificar Otras Competencias

2.5. Manual de Funciones de Perfiles por Competencias

- 2.5.1. Concepto
- 2.5.2. Importancia y Beneficios

Capítulo 3. Modelado de Perfiles por Competencia (M.P.C) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

- 3.1. Metodología
  - 3.1.1. Identificación Actividades Esenciales del Puesto
  - 3.1.2. Escala para la Clasificación de las Actividades
- 3.2. Elaboración de Perfil por Competencias
  - 3.2.1. Identificación de Conocimientos
  - 3.2.2. Identificación Destrezas
  - 3.2.3. Identificación Otras Competencias
  - 3.2.4. Análisis de Información Recolectada

Capítulo 4. Elaboración del Manual de Funciones de Perfiles por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

- 4.1. Objetivos
- 4.2. Manual de Funciones por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.
- 4.3. Presentación del Manual a la Directiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Recopilar conocimientos teóricos acerca	Realizar una investigación bibliográfica	Generar conocimiento profundo sobre el manual de funciones	

del levantamiento de perfiles por competencias y la elaboración de manuales de funciones.	sobre el tema propuesto.	de perfiles por competencias que son objeto de investigación, así como de las metodologías y técnicas que se utilizarán.	6
- Levantar la información para la creación de perfiles por competencias y construcción de un manual de funciones por competencias para cada uno de los cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.	- Recolectar información sobre los cargos mediante la realización de talleres y de esta manera realizar el levantamiento de perfiles por competencia y diseñar el manual de funciones por competencias en base a la información generada.	Obtener los perfiles por competencias de todos los cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda., y generar el manual de funciones, el cual servirá como una guía para la toma de decisiones sobre la gestión de personas.	14
- Presentar el manual elaborado a los directivos de la organización.	- Entregar el manual de funciones por competencias a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Cía. Ltda.	Permitir que los directivos conozcan con claridad las actividades que deben realizar cada uno de los cargos de la cooperativa, de lo cual se generara un acta que servirá de constancia útil para el trabajo de titulación.	1
<b>TOTAL</b>			<b>21</b>

## 2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA.

Edición: Sexta.

Godoy, D., & Guaycha, L. (2010) *Propuesta de un Sistema de Gestión Humana para la Fábrica de Muebles Vitefama*. (Tesis). Recuperado de [dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4044/1/UPS-CT001937.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4044/1/UPS-CT001937.pdf)

Hernández, V., Miranda, Y., Quintana, L., Mederos, R. & Toyos, A. (2009) Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del Hospital "Dr. Mario Muñoz Monroy". *Gestión de Recursos Humanos*, 30, 1-6. Recuperado de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/244/233>

Moreno, M., Pelayo, Y. & Vargas, A. (2004) La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa Universidad de Huelva*, 10, 56-72. Recuperado de [http://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/archivos/GESTION\\_POR\\_COMPETENCIAS.pdf](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf)

Pardo, C., & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 4(2), 167-183. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/280/214>

Paredes, A. (2008). *Metodología MPC*. Quito: Asociados CIA. LTDA.

Rodas, V., & Idrovo, M. (2012) *Levantamiento de perfiles por competencias para el área de Producción de la Empresa Textil Pasamanería*. (Trabajo de graduación previo a la obtención de título de Psicólogo Organizacional). Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3775/1/09382.pdf>

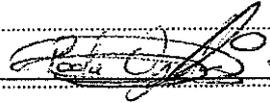
Saldarriaga, J. G. (2008, Junio) Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas, *Estudios Gerenciales*, 24, 137-159. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700408>

Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V. & Ramos, E. (2012) Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17, 660-675. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892006>

Valencia, M., (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 10, 20-33. Recuperado de <http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

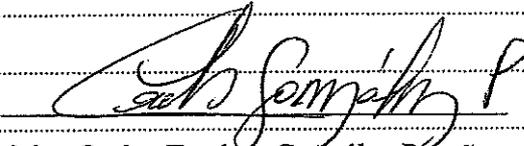


Paola Fernanda Oyervide Quizhpi.



Aida Estefanía Sacoto Faicán.

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)



Mst. Carlos Esteban González Proaño.

2.20. Fecha de entrega

Viernes 22 de septiembre de 2017