



4

Manuales de Organización y Funcionamiento

Sergio Kriger
skriger@estudioaasa.com.ar

Honduras, Mayo de 2007



Proyecto de Fortalecimiento Institucional de
las Cooperativas de Ahorro y Crédito de
Honduras BID / FACACH ATN/ME-8545-HO



FACACH

Federación de Cooperativas de Ahorro
y Crédito de Honduras, Ltda.

Manual de Organización y Funcionamiento

Organigrama



*Misiones y
funciones*





Manual de Organización y Funcionamiento (cont)

Organigramas

- Se presentan 4 modelos de Organigramas (actuales)
- Organigrama Adicional (expansión futura)

Objetivo Propuesto

- Visión panorámica de las posiciones jerárquicas y cadenas de mando
- Asegurar el control y supervisión de las tareas
- Facilitar la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades



Manual de Organización y Funcionamiento (cont)

Principios de Organización

- Unidad de Mando
- Supervisión y Alcance del Control
- Homogeneidad Operativa
- Delegación de Autoridad

Enfoque funcional



Manual de Organización y Funcionamiento (cont)

Misiones y Funciones

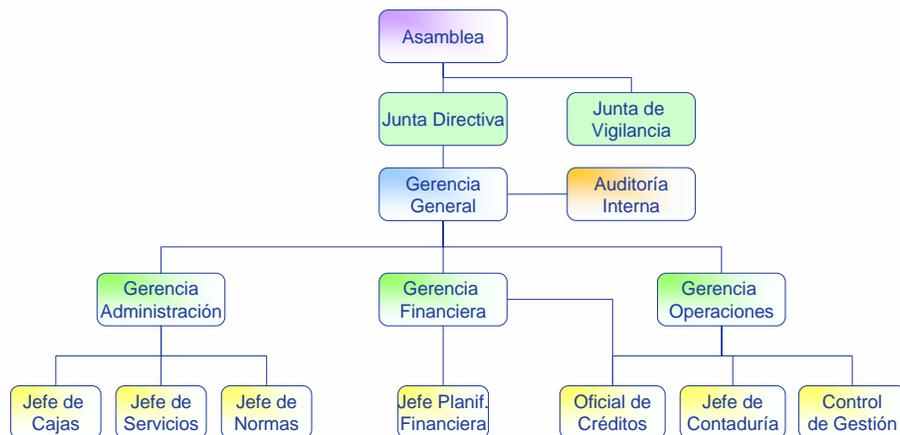
- Se detallan los roles y responsabilidades de cada uno de los puestos integrantes de la Organización
- Se elaboraron las misiones y funciones para cada Organigrama

Funciones

- Denominación del Puesto
- Ubicación dentro de la estructura jerárquica, indicando el nivel superior del cual depende y los niveles inferiores que le reportan
- Misión dentro de la Organización
- Funciones necesarias para el cumplimiento de la misión
- Perfil necesario para cumplir adecuadamente las funciones



Manual de Organización y Funcionamiento





Manual de Organización y Funcionamiento

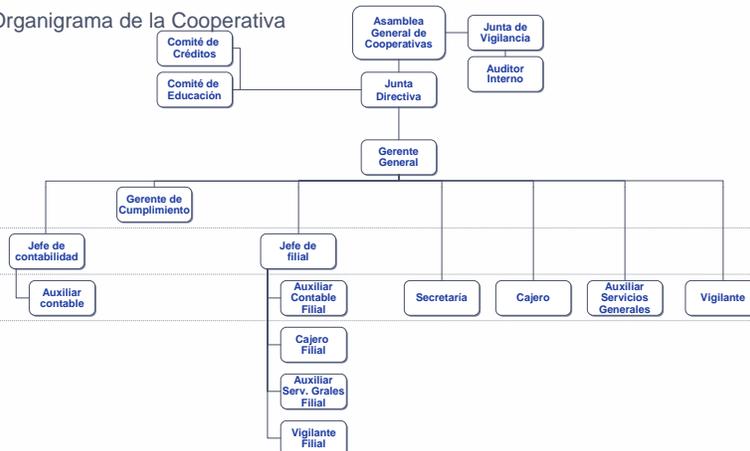
Contenido del manual

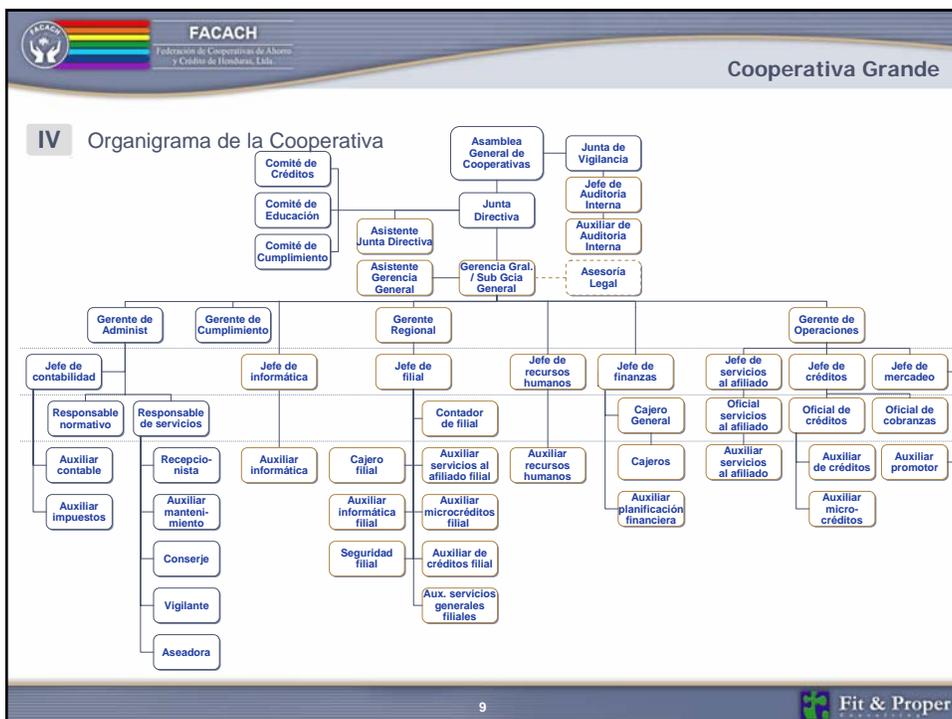
- I Objetivos de Manual
- II Objetivos Generales de la Cooperativa
- III Principios de la Organización
 - 01 Unidad de Mando
 - 02 Supervisión y Alcance del Control
 - 03 Homogeneidad Operativa
 - 04 Delegación de Autoridad
- IV Organigrama de la Cooperativa
- V Descripción de Puestos
- VI Glosario



Cooperativa Pequeña

IV Organigrama de la Cooperativa





FACACH
Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras, Ltda.

Manual de Organización y Funcionamiento

Contenido del manual

- I Objetivos de Manual
- II Objetivos Generales de la Cooperativa
- III Principios de la Organización
 - 01 Unidad de Mando
 - 02 Supervisión y Alcance del Control
 - 03 Homogeneidad Operativa
 - 04 Delegación de Autoridad
- IV Organigrama de la Cooperativa
- V Descripción de Puestos
- VI Glosario

10

Fit & Proper



Manual de Organización y Funcionamiento

V Descripción de Puestos

Denominación del Puesto

Relaciones de Dependencia

Misión

Funciones

Perfil del Puesto



Manual de Organización y Funcionamiento

Denominación del Puesto: Oficial de créditos

Relaciones de dependencia

Dependencia Jerárquica y Funcional:

- Jefe de Créditos

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente:

- Auxiliar Créditos
- Auxiliar Microcréditos

Misión

- Analizar las solicitudes de crédito, determinar su elegibilidad y velar que los fondos se otorguen de conformidad con las políticas de financiamiento implementadas por la Junta Directiva.

Funciones

- Brindar atención al afiliado.
- Promover los servicios financieros ofrecidos por la Cooperativa.
- Elaborar, procesar y analizar las solicitudes de créditos de los afiliados.
- Verificar la capacidad de pago que le asiste al afiliado, ponderando distintos aspectos de la actividad que desarrolla, tales como el flujo de fondos disponibles, la solvencia patrimonial, la calidad de la gestión así como elementos de juicio no directamente vinculados a los negocios.
- Formalizar con los afiliados las operaciones previamente aprobadas, documentando las garantías correspondientes y transacciones realizadas.
- Analizar y hacer recomendaciones sobre todos los aspectos de las propuestas de crédito y sobre evaluaciones para clasificación crediticia.



Manual de Organización y Funcionamiento

Denominación del Puesto: Oficial de créditos

Funciones (Cont.)

- Brindar apoyo para desarrollar, organizar e impartir capacitación en riesgo crediticio.
- Participar en reuniones del Comité de Créditos, cuando se le convoque.
- Elaborar, procesar y analizar los reportes de visitas post crédito a afiliados.
- Participar en equipos de cobranza cuando se implementen planes especiales de cobro.
- Elaborar propuestas de nuevos productos financieros, factibles de desarrollar por la Cooperativa.
- Evaluación y seguimiento de los indicadores de calidad de la cartera de préstamos de la Cooperativa.
- Elaborar informes y planes de trabajo mensual y especial sobre determinados financiamientos.
- Realizar aquellas funciones que le asigne su Jefe inmediato.

Perfil del Puesto

- Pasante de Licenciatura en Administración de Empresas o Finanzas. Perito Mercantil, Bachiller en Administración de Empresas en la rama de finanzas y negocios o su equivalente.
- Experiencia en la relación con afiliados y en manejo de contratos de crédito.
- Capacidad para interpretar información financiera y no financiera y evaluar garantías.
- Sólidas dotes matemáticas.
- Alto dinamismo y creatividad comercial.



Manual de Organización y Funcionamiento

Denominación del Puesto: Oficial de créditos

Perfil del Puesto (Cont.)

- Buen conocimiento de análisis financiero, modelos financieros, evaluaciones crediticias y clasificaciones de riesgo.
- Capacidad de trabajar en forma independiente y cumplir los plazos y las metas en forma ordenada y metódica.
- Capacidad para redactar informes claros y concisos y una buena capacidad para comunicarse en forma oral y escrita.
- Habilidad para prever problemas potenciales y tomar medidas que protejan los intereses de la Cooperativa.



FACAC
Federación de Cooperativas
y Crédito de Honduras



Fit & Proper

Manual de Organización y Funcionamiento

EJERCICIO "Ordenar las descripciones"

EJERCICIO

Se presenta a continuación la misión, algunas funciones, y una característica del perfil del puesto, de los siguientes puestos (que corresponden a una cooperativa de ahorro y crédito grande):

1. JEFE DE CONTABILIDAD
2. JEFE DE FINANZAS
3. OFICIAL SERVICIOS AL AFILIADO

Por favor indique en el recuadro a cual de los 3 puestos listados corresponde cada descripción.

Misión

- Organizar, dirigir y controlar los servicios de atención al afiliado que brinda la Cooperativa.
- Planear, administrar y controlar los recursos financieros de la Cooperativa, así como proponer alternativas y estrategias que permitan una mayor productividad de los mismos.
- Establecer los principios y procedimientos contables que permitan obtener en forma eficiente la información necesaria para exponer la situación patrimonial, económica y financiera de la entidad, seguir toda la información útil para la toma de decisiones, elaborar estadísticas, información destinada al control de gestión y proveer todos los elementos y datos requeridos en el orden interno y externo.

Funciones

- Supervisar la gestión de Tesorería.
- Administrar estrictamente el plea de cuentas de la Entidad, con facultad de ordenar altas o bajas de cuentas y sus atributos, condiciones y procedimientos de generación de asientos o registración contable.
- Elaborar los Estados Contables, Balances, Cuadros de Ingresos y Gastos, informes complementarios, cuadros y anexos y toda otra información exigida por las leyes y los límites dictados por organismos de supervisión en materia contable y financiera.

1





FACAC
Federación de Cooperativas
y Crédito de Honduras



Fit & Proper

Manual de Organización y Funcionamiento

EJERCICIO "Ordenar las descripciones"

EJERCICIO

- Verificar y autorizar transacciones (depósitos, retiros y pago de préstamos) generadas por UniRed.
- Coordinar activamente sus funciones con los responsables de la promoción y publicidad de la Cooperativa.
- Programar y administrar la explotación de recursos y colocación de terceros, como así también la aplicación de los recursos propios de la Cooperativa, con el objeto de optimizar la composición de los carteras activas y pasivas y lograr adecuados niveles de rentabilidad.
- Investigar sistemas de promoción y premio para atraer y retener mayor número de afiliados.
- Graduar la existencia del dinero de acuerdo con las necesidades operativas de la Cooperativa y proponer en caso de exceder alternativas de colocación.
- Intervenir en la autorización de transferencias y pagos conforme límites asignados.
- Informar a los niveles superiores cuando determine riesgo cierto de apartamiento en relación con los límites de liquidez y solvencia.
- Coordinarse que se cumplan las normas para la identificación general del afiliado o beneficiario de nóminas.
- Intervenir en operaciones de efectivo que realicen los afiliados sobre servicios de ahorro, depósitos y préstamos.
- Racionalizar trimestralmente el saldo de las cuentas que la Entidad mantiene en otras entidades financieras, detectar las prácticas no correspondientes, investigar sus causas, requerir su regularización y ordenar su cierre, en consecuencia, los respectivos movimientos de cuentas.

Perfil del Puesto

- Capacidad para preparar todo tipo de información financiera, estableciendo el sistema adecuado a cada situación, aplicando correctamente los reglas de evaluación que proceden y generando los datos de modo que se produzcan estados financieros objetivos y confiables.
- Preparación y seguimiento a proyectos por fuente de financiamiento.
- Amplia experiencia en administración de servicios cooperativos.

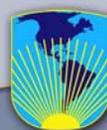
2





Herramientas de Gestión de Riesgo
Administrativo y Financiero del Sector
Cooperativo de Ahorro y Crédito Honduras

Sergio Kriger
skriger@estudioaasa.com.ar



Proyecto de Fortalecimiento Institucional de
las Cooperativas de Ahorro y Crédito de
Honduras BID / FACACH ATN/ME-8545-HO