PDWA5547

CAJAS DE CREDITO Y FEDECCREDITO
DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR

PLAN DE ASISTENCIA TECNICA PARA APOYAR
EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA
CAJAS DE CREDITO/FEDECCREDITO

PRESENTADO POR

ROBERT R. NATHAN & ASSOCIATES

BAJO CONTRATO CCN

LA AGENCIA PARA EL DESARROLLO

INTERNACIONAL (AID) A SOLICITUD

DE FEDECCREDITO

Febrero 3 a Marzo 7, 1986

PLAN DE ASISTENCIA TECNICA PARA APOYAR EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA CAJAS DE CREDITO/FEDECCREDITO

CONTENIDO

	PAGINA
A. ANTECEDENTES	3
B. SITUACION	3
C. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	5
D. PLAN DE ASISTENCIA TECNICA	8
E. SISTEMA DE CAPACITACION GERENCIAL	25

INTRODUCCION

Este documento tiene por objeto presentar el Plan de Asistencia Técnica para apoyar el fortalecimiento del Sistema Cajas de Crédito/Fedeccrédito y -- comprende un período de 5 meses, a partir de Abril 1°, de 1986.

El propósito del Plan es fortalecer la capacidad de las Cajas de Crédito para llevar a cabo sus programas de crédito con efectividad y resultados razonablemente rentables desde el punto de vista financiero.

La estrategia del apoyo técnico está orientada hacia la estructuración de - políticas y sistemas innovadores que serán implementados en 4 Cajas típicas de igual número de Regiones del país y en un componente amplio de capacitación. Las Cajas típicas seleccionadas servirán de modelo para reproducir en las otras Cajas las innovaciones logradas.

En base a lo anterior, el Plan debe ser visto como la primera etapa de un -- proceso que continuará después del período de 5 meses del mismo.

El Plan es condición necesaria; pero de ninguna manera suficiente para lo-- grar el objetivo de mediano plazo que es consolidar institucionalmente y financieramente a las Cajas. Para lograr este objetivo será necesario exten-- der las innovaciones a las otras Cajas y fortalecer en el proceso otros aspectos; por ejemplo, los relacionados a: obtener y retener recursos humanos calificados; la capacitación de los socios/usuarios de los servicios de las Cajas y el equipamiento físico de las Cajas.

El Plan que aqui se presenta representa en nuestra opinión lo que FEDECCREDITO quiere hacer y lograr durante el período del mismo. El plan ha sido analizado en cada etapa de su conceptualización y diseño por el Comité Técnico de FEDECCREDITO; habiéndose tomado en cuenta todas las observaciones - del mismo, dentro del marco de las limitaciones de recursos y tiempo para - el desarrollo del Plan.

Por otro lado, El Plan requerirá de una gran fortaleza gerencial/empresa-- rial de FEDECCREDITO y las 4 Cajas modelos, con un liderazgo de gran voluntad y tenacidad para lograr su cumplimiento. El Plan es sumamente exigente en la participación y contribución de FEDECCREDITO y las Cajas; y con un paso crítico bien tallado en tiempo para lograr los eventos necesarios en las fechas programadas.

La presentación de este documento está estructurada en varias secciones para facilitar su lectura y comprensión. La primera sección (A) se refiere -- brevemente a los antecedentes del Sistema Cajas/FEDECCREDITO para dar a conocer la estructura del Sistema, su crecimiento, y el rol básico de las Cajas y de FEDECCREDITO. La segunda sección (B) analiza la situación del Sistema señalando los aspectos visibles y relevantes de la situación financiera y rentabilidad de las Cajas; y también los roles de dirección, autoridad y actitudes de las partes del Sistema. La tercera sección (C), bajo el título de Fortalecimiento Institucional, resume las acciones que en tal sentido ha llevado a cabo FEDECCREDITO, y también resume las restricciones más visi

bles al crecimiento sólido y ordenado del Sistema Cajas/FEDECCREDITO; los elementos de juicio presentados en esta sección y la anterior sirven de base para conceptualizar el Plan. La cuarta sección (D) presenta el Plan de asistencia técnica; la conceptualización de la estrategia del Plan, los objetivos y el propósito, los productos que generará el Plan, el programa de actividades, los recursos humanos y presupuestarios para desarrollar las actividades, y el esquema de organización y coordinación para la implementación del Plan. La quinta sección (E), bajo el título de Sistema de Capacitación Gerencial, presenta la conceptualización y el esquema de capacitación para las Cajas y FEDECCREDITO en el área gerencial.

Este documento ha sido preparado por el Consultor Gustavo Gómez, por instrucciones de Robert R. Nathan & Associates; y con la colaboración del Dr. Julio Sergio Ramírez, quien preparó la sección de Capacitación Gerencial, del Dr. Phillip Roukk, quien suministró apoyo en la fase inicial de investigación, y de la Sub Gerencia Técnica de FEDECCREDITO, quien preparó el presupuesto de FEDECCREDITO y proveyó apoyos en la preparación de los cuadros resumen de personas-días requeridos.

A. ANTECEDENTES

El marco jurídico del Sistema Cajas-Fedeccrédito lo establece la Ley de Crédito Rural (con sus enmiendas). El fomentar la producción y la circulación de la riqueza es uno de los objetivos que la Ley le fija el Sistema.

Las Cajas de Crédito son de capital privado y funcionan bajo la filosofía y tipo de organización cooperativa, y actualmente la mayor parte de sus servicios se concentran en el otorgamiento de crédito y comercialización de fertilizantes.

FEDECCREDITO es el organismo regulador y supervisor del Sistema, sin perjuicio de que la política monetaria establecida por el Banco Central de Reserva, abarca al Sistema Cajas-FEDECCREDITO. FEDECCREDITO fue fundada en 1943, cuando existían 16 Cajas de Crédito; ahora hay 45.

FEDECCREDITO está gobernado por una Junta de Gobierno de 7 miembros cuya composición está establecida en la Ley de Crédito Rural y es la siguiente: un Presidente de la Junta con funciones de Primer Ejecutivo, nombrado por el Presidente de la República; un representante del Ministerio de Economía; uno del Ministerio de Agricultura y Ganadería; uno del Banco Central; uno del Banco Hipotecario y dos representantes de las Cajas de Crédito, los cuales son electos en Asamblea de Representantes de Acciones de todas las Cajas. El capital social de FEDECCREDITO está constituido por inversiones de las Cajas, El Estado, Banco Hipotecario y el Instituto de Vivienda Urbana.

FEDECCREDITO es prácticamente el único financiador de las Cajas de Crédito, a través de líneas de crédito, al mismo tiempo es detallista de crédito a través de programas que lleva a cabo por medio de su oficina en San Salvador.

B. SITUACION.

La política de la alta administración de FEDECCREDITO es expander el Sistema: promover el establecimiento de nuevas Cajas y el aumento de las operaciones de las existentes. Como punto de referencia se señala que al 31 de Diciembre de 1984, existían 42 Cajas con un saldo de cartera de ₡108 millones distribuidos en 33.000 préstamos. Durante el año las Cajas entregaron ₡ 72 millones en 26.000 préstamos. Por otro lado las ventas de insumos ascendieron a ₡12 millones.

La situación financiera de las Cajas y consecuentemente de FEDECCREDITO (que es prácticamente el único acreedor de las Cajas) se puede suponer que es débil. El activo consolidado de las 42 Cajas existentes al finalizar el año 1984 ascendía a ₡156 millones, de los cuales ₡108 millones correspondían a la cartera de préstamos o sea el 70%. La calidad de la cartera no es buena porque la mora representaba ₡51 millones ó sea el 46% de la cartera y para saneamiento de cartera había una reserva de ₡362

5

miles en una cuenta de capital. Por el momento no se dispone de información suficiente para estimar razonablemente a cuanto debería ascender la provisión para cartera no recuperable; pero en todo caso el nivel de congelamiento de los recursos es alto para el Sistema; y la situación del país contribuye a elevar el riesgo de la cartera.

Por otro lado, las Cajas han hecho uso de un alto nivel de palanqueo financiero, teniendo en cuenta sus riesgos de cartera. El capital consolidado de las Cajas ascendía a ₡12.6 millones al 31 de diciembre de 1984, representando sólo el 8% con relación al Activo; y la suma de la cartera en mora era 4 veces mayor que el capital.

Los intereses por recibir ascendían a ₡ 29 millones. El total de esta suma se había acreditado como contrapartida a una cuenta de Resultados, teniendo un impacto positivo en el Resultado de Pérdidas y Ganancias de los ejercicios financieros. Pero, por otro lado, no se efectúan reversiones de las sumas de intereses acreditados a ingresos cuando éstos caen en mora. No se dispone en este momento del dato de intereses por recibir que están en mora, pero se supone que es alto porque la cifra de ₡ 29 millones de intereses por recibir es 1.9 veces mayor que la suma de ingresos por intereses de todo el año.

En general las operaciones crediticias de las Cajas generan pérdidas; pero el resultado de la operación global es mejor debido a ganancias en las operaciones de comercialización de insumos. El rendimiento de interés neto 1/ de las Cajas fue de sólo 3% en 1984. Esto significa que la suma disponible para cubir todos los gastos de administración, provisión para cartera incobrable del principal de los préstamos y utilidades de operaciones crediticias equivale a sólo el 3% de la cartera promedio del año o sea como ₡ 3.3 millones. De ésto se deduce que en general las Cajas pierden en las operaciones crediticias porque la relación de gastos de administración sobre cartera fue de 5% en 1984. La situación real es peor porque el rendimiento de intereses neto seguramente es inferior al 3% en la realidad. Esto se debe a que los ingresos financieros que presentan los Estados de Resultados son mayores que lo real por el hecho (mencionado anteriormente) que no se debita la cuenta de ingresos de intereses cuando éstos caen en mora.

Globalmente el Resultado neto de 1984 basado en los Estados presentados por las Cajas fue una pérdida de ₡123 miles; un grupo de 16 Cajas obtuvo una ganancia de ₡520 miles y 26 obtuvieron una pérdida de ₡ 643 miles. En 1985 las Cajas globalmente reportan una ganancia de ₡ 1.9 millones pero suponemos que los comentarios efectuados arriba continúan teniendo validez porque no se observan evidencias de hechos que pudieran haber aumentado significativamente la rentabilidad de las operaciones crediticias.

1/ Estos son el porcentaje que representa la diferencia entre ingresos y egresos financieros con relación a la cartera (₡16.4 millones - ₡12.8) ₡110 millones de cartera promedio del año X 100% = 3%. Los ₡16.4 representan el total de intereses más los otros ingresos de tipo financiero.

6

Las Cajas parece que tradicionalmente han funcionado como si fueran sucursales de un Organismo Central con una forma de operar bien centralizada.- Parece que prácticamente todo el liderazgo y facultad de decidir ha recaído en FEDECCREDITO; el involucramiento de los socios de las Cajas en los asuntos que les conciernen a éstos como miembros de una empresa cooperativa no se nota, y el proceso decisorio parece haberse limitado a cumplir - con la formalidad de aprobar las decisiones formuladas por FEDECCREDITO. Bajo estas circunstancias se puede preveer que los socios de las Cooperativas-Cajas tengan la percepción que su relación con éstas es sólo de deudor a acreedor y que no haya una actitud y/o motivación de socio a empresa.

La problemática y preguntas que plantea la situación descrita es formidable y de gran trascendencia para las futuras políticas del Sistema y la - estrategia para lograr los objetivos de política que decidan sus autoridades. Las decisiones en el área mencionada tendrían trascendencia en otros aspectos del Sistema CAJAS-FEDECCREDITO y su magnitud en gran medida dependería del grado de significación en que las nuevas políticas y estrategias difieran de las tradicionales. Las nuevas políticas y estrategias podrían incidir en los aspectos organizaciones pues posiblemente generarían necesidades de ajustes en asuntos de autoridad, responsabilidad, funciones, descripciones de puestos, requisitos para los puestos, requisitos para los puestos y darían origen a nuevas necesidades de capacitación. También seguramente incidirían de manera significativa en la conceptualización y diseño de los sistemas de planificaicón, dirección-ejecución, operación y control. El calendario de implementación, la táctica misma de implementación y sobre todo el liderazgo de la alta dirección del Sistema - serían cruciales para la implementación exitosa de los cambios que podrían requerirse.

Cabe mencionar que FEDECCREDITO ha iniciado algunas acciones orientadas a concientizar a los socios sobre el rol que les corresponde como miembros de una organización cooperativa, desde el punto de vista de la filosofía de la organización cooperativa como empresa y de la estructura de organización de la membresía de la misma. Se están llevando a cabo reuniones de divulgación-capacitación con los representantes de acciones de las Cajas, con el mencionado objetivo. El grupo de representantes de acciones de cada Caja está formado por 20 miembros.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

FEDECCREDITO estima necesario modernizar la administración y el funcionamiento del Sistema Cajas-FEDECCREDITO para llevar a cabo la política de - expansión del Sistema, con posibilidades de éxito.

Se observó que la institución ya ha emprendido acciones con la intención de iniciar el proceso de fortalecimiento institucional. Las acciones de - esta naturaleza que se señalan como ejemplo más abajo, lucen en principio razonables y consistentes con dicha intención. 2/

2/Nos limitamos expresar nuestra opinión con el calificativo de "en principio" porque no hemos llevado a cabo un análisis rigoroso o detallado sobre todas estas acciones. Tal análisis no es parte de nuestros términos de referencia, ni es esencial para esta presentación; pero si es relevante indicar que se - están y/o se han realizado estos esfuerzos.

7

1. Se preparó un Manual de Organización y Funciones para la Oficina Central, el cual se implementó (Enero 1986).

2. Se estableció una Sub Gerencia Técnica para dar apoyo al proceso de modernización y fortalecer técnicamente al Sistema (Julio 1985).

3. Se reestructuró la Sub Gerencia de Cooperativas Afiliadas para mejorar la supervisión y la calidad del apoyo que se provee a las Cajas (Julio 1985). Está formada por los Departamentos de Asesoría Técnica y Administrativa, Capacitación, Técnico Agropecuario, Comercialización y Auditoría de Cooperativas Afiliadas.

4. Se han hecho progresos en la computarización del sistema de Contabilidad y Cartera (desde Enero 1985).

5. Se documentó e implementó un Manual de Procedimientos de tramitación del Programa de Crédito de Desarrollo de Pequeños Productores (Enero 1986).

6. Se estandarizó el sistema de Contabilidad de las Cajas, documentándose el Catálogo de Cuentas, con su instructivo; y se implantó el sistema (Enero 1985).

7. Se han hecho progresos significativos en la institucionalización y sistematización de Programas de Capacitación (desde Octubre 1984).

8. Se preparó para el año 1986 un Plan de Trabajo para Fedeccrédito, hasta el nivel de Sección (Enero 1986).

9. Se inició un proceso de mayor y mejor comunicación con la Administración de las Cajas y los Representantes de Acciones (desde Septiembre 1984).

10. Se inició también un proceso de divulgación de Normas de ética dentro de Fedeccrédito, las Cajas, los Representantes de Acciones de las Cajas y Usuarios en general.

11. Se preparó un Manual General de Guías de Organización para las Cajas, el cual incluye las descripciones de puestos (Julio 1985); y se está implementando gradualmente en las Cajas.

Actualmente las restricciones más visibles al crecimiento sólido y ordenado del Sistema se relacionan a los aspectos que a continuación se describen.

1 MARCO EMPRESARIAL.

Todas las áreas de política del Sistema como empresa deben integrarse bajo una lógica coherente. Las políticas deben proveer un marco claro y con

sistente de orientación al Sistema como empresa, facilitando la planificación acertada y también la evaluación de resultados. De esta manera se aumentaría la posibilidad de éxito en el logro de los objetivos que establece la Ley de Crédito Rural. Por otro lado, el hecho de disponer de un marco consistente de políticas (puestas en práctica) posiblemente aumentaría la capacidad de negociación y gestión de recursos para llevar a cabo la expansión del Sistema. Esto le podría dar mayor credibilidad a Fedeccrédito y justificación para lograr mejores condiciones de financiamiento y/o flexibilidad para canalizar los recursos en condiciones más convenientes para la solidez del Sistema Caja-Fedeccrédito.

2. SERVICIO.

El aumento de la efectividad y la eficiencia en la entrega de los servicios a la población objetivo contribuiría a mejorar la imagen y credibilidad del Sistema Cajas-Fedeccrédito; y consecuentemente a aumentar la demanda de la población objetivo y la satisfacción-beneficio que obtiene la población atendida. Este respaldo le daría a Fedeccrédito un mayor poder de negociación para obtener recursos: se facilitaría la justificación por los recursos y se elevaría la prioridad del Sistema en la competencia por los recursos.

Se han escuchado comentarios en el sentido que el proceso de resolución de solicitudes de crédito con frecuencia tarda uno o varios meses a pesar de que el monto de los créditos es pequeño, que el desembolso de los créditos aprobados con frecuencia se atrasa por falta de fondos en las Cajas, y que se producen fricciones entre administradores y usuarios. También se observó que el sistema de administración de cartera de las Cajas no genera información oportuna para gestiones de cobro y seguimiento de la situación de los deudores. Tampoco genera información analítica relevante para la gerencia, ni para la supervisión que hace Fedeccrédito.

3. PLANES DE OPERACION.

Los planes anuales de operación de las Cajas serían una herramienta de gerencia más efectiva si se estructuraran bajo criterios claros de asignación de los recursos entre las Cajas; y que al mismo tiempo induzcan a las Cajas a establecer metas razonables desde el punto de vista de la demanda y la capacidad de gestión eficiente. También el sistema de planeación debe motivar el firme compromiso de alcanzar las metas. Para que el Plan tenga sentido práctico debe existir un sistema que genere información oportuna con identificación de donde recae la responsabilidad. En esta forma se facilitaría proveer a los responsables una retroalimentación oportuna, objetiva y constructiva.

Esta forma de trabajo aumentaría la efectividad y eficiencia de la gestión administrativa de las Cajas, pero al mismo tiempo requeriría definir con mayor claridad y/o detalle las relaciones de autoridad y responsabilidad entre Fedeccrédito y las Cajas.

4. RECURSOS HUMANOS

Existe el riesgo de que el Sistema Cajas-Fedeccrédito no obtenga la calidad de recursos humanos necesarios y/o de no poder retener los que ya tiene. Se observa que 2 de los 3 programadores de Procesamiento de Datos renunciaron recientemente. También se han escuchado comentarios de que muchas Cajas no cuentan con personal idóneo.

El dilema en el caso de la competividad de los salarios es como estructurar una política que concilie de manera efectiva en el corto plazo la necesidad de retener al personal idóneo con la baja rentabilidad de las empresas y que otros incentivos y/o estímulos establecer y como administrarlos para que cumplan su objetivo, a mediano plazo la solución es lograr que aumente la rentabilidad para tener la posibilidad de ser tan competitivo como sea necesario.

5. APOYOS.

Los apoyos más urgentes para llevar a cabo el proceso de modernización del Sistema Cajas-Fedeccrédito, son en nuestra opinión: i)el desarrollo de un buen Programa de asistencia técnica y capacitación, ii) equipamiento de procesamiento electrónico de datos y personal para el Departamento de computación, y iii) que las Cajas dispongan adicionalmente del equipamiento necesario para su gestión. Ninguna Caja tiene vehículos motorizados (motocicletas por ejemplo) y es difícil creer que ninguna las necesita.

PLAN DE ASISTENCIA TECNICA.

El Plan que a continuación se presenta se ha diseñado bajo la estrategia de suministrar al Sistema Cajas-Fedeccrédito el máximo apoyo que es posible acomodar dentro de: i) la limitación de fondos disponibles para los servicios de consultoría de Robert R. Nathan Associates, Inc., ii) la fecha límite para usar los fondos que es Agosto 30, 1986, y iii) la posibilidad de participación / contribución del personal de Fedeccrédito y 4 Cajas representativas en la implementación del Plan. Estas Cajas servirán posteriormente de modelo para la implementación del Programa de fortalecimiento institucional en todas las otras Cajas. Se planea iniciar el Plan en Abril 1º 1986 y llevarlo a cabo en un período de 5 meses.

Los esfuerzos del Plan se concentran en las áreas que se han considerado de mayor prioridad para consolidar el Sistema Cajas-Fedeccrédito, con el objetivo general de fortalecer la capacidad del mismo para fomentar la producción-actividad del sector objetivo del Sistema.

PROPOSITO.

El propósito del Plan es fortalecer la capacidad de las Cajas para llevar a cabo sus programas de crédito con efectividad y resultados razonablemente rentables desde el punto de vista financiero. Se tiene en cuen

ta que para lograr este propósito es necesario también fortalecer la capacidad reguladora, supervisora y de apoyo de Fedeccrédito a las Cajas.

El Plan también tendrá un impacto positivo en la administración general de las Cajas. Esto se debe a que el Plan tiene en consideración los vínculos con el sistema global que es la empresa, y que para fortalecer el sistema crediticio es también necesario fortalecer las áreas del sistema global que inciden sobre el mismo.

Los indicadores del logro del propósito se puede esperar que sean sólo parciales al final del corto período de 5 meses que abarca el Plan. A continuación se presentan algunos indicadores parciales que se observarían al final de los 5 meses.

INDICADORES DE EXITO

Al 30 de Agosto de 1986 se ha implementado en 4 Cajas un sistema crediticio de mayor eficiencia y efectividad que el actual, comprobándose lo siguiente:

i) Fedeccrédito dispone de un personal de funcionarios con la capacidad de entrenar al personal de Fedeccrédito y de las Cajas para implementar y operar acertadamente el sistema de crédito;

ii) La población objetivo del área de influencia de las Cajas sabe que tiene oportunidad de asociarse a la Caja de su área y obtener crédito;

iii) Los clientes atendidos bajo el nuevo sistema comprenden el sistema y declaran su satisfacción con el servicio;

iv) El tiempo promedio entre la solicitud y la resolución de crédito se ha reducido en forma significativa;

v) En cada programa de crédito se usa una metodología estandar para analizar las solicitudes de crédito y los criterios de decisión para resolver las solicitudes de cada programa son consistentes;

vi) Se ha implementado un sistema de administración de cartera que genera oportunamente información relevante para llevar a cabo gestiones de recuperación de cartera, facilitar las decisiones de la gerencia de las Cajas para mejorar la calidad de la cartera, y facilitar la labor supervisora de Fedeccrédito;

vii) Fedeccrédito dispone de un sistema y una metodología apropiada para supervisar la gestión de las 4 Cajas modelos y de las que se vayan modernizando, y provee oportunamente el apoyo que requieren las Cajas para sus operaciones crediticias;

viii) Se ha iniciado la implementación de un Plan Global de Capacitación

basado en las diferencias entre los perfiles de los puestos y los de los recursos humanos; teniendo también en cuenta las demandas del Plan de actividades de la organización, las de los usuarios de la capacitación y las políticas y/o prioridades de desarrollo de Recursos Humanos.

PRODUCTOS.

Los productos que generará el Plan son los siguientes:

1. Selección de 4 Cajas Modelos

   Objetivo:

   Seleccionar una Caja típica en cada una de las zonas para iniciar la implementación de los sistemas contenidos en este Plan de Trabajo.

2. Análisis sobre Políticas de las Cajas.

   Objetivo:

   Presentar a Fedeccrédito elementos de juicio y alternativas relacionadas a las políticas de las Cajas sobre el aspecto empresarial, finanzas, expansión de operaciones y establecimiento de nuevas Cajas; para en esta forma fortalecer el proceso de decisión para establecer y/o adoptar, en consenso con las Cajas, las políticas que se estimen más convenientes.

3. Sistema de Crédito de las Cajas Para Productores y Pequeña Empresa

   Objetivo:

   Revisar/actualizar de manera integral el sistema de crédito para proveer un servicio crediticio que satisfaga en forma oportuna y eficiente las necesidades crediticias de la población objetivo de los programas de crédito; y lograr que los programas sean rentables para las Cajas y Fedeccrédito.

   Para cumplir con el objetivo se revisarán, diseñarán, probarán e implementarán en las 4 Cajas modelos, las metodologías y subsistemas que se indican a continuación.

   3.1 Obtención de información sobre el potencial de la demanda de crédito de las Cajas o Estimación de la misma.

   3.2 Evaluación de la compatibilidad de las normas de los programas y de la táctica de mercadeo (entrega) del servicio con las características de la población objetivo, el área de influencia y el potencial de expansión del volumen del crédito.

   3.3 Proyección del potencial y viabilidad de expansión de las opera-

ciones de las Cajas.

3.4 Selección de táctica para entrega del servicio.

3.5 Evaluación y/o revisión o diseñodel sistema.

Políticas.
Organización.
Promoción- divulgación.
Recursos humanos y materiales.
Tramitación:

Llenado y recepción de solicitudes.
Elegibilidad.
Análisis.
Aprobación.
Formalización.

Desembolsos.
Administración de cartera:

Registro básicos.
Gestiones normales de cobro.
Recuperación de la mora.
Recepción y aplicación de pagos.
Supervisión y seguimiento.
Provisiones para cartera no recuperable.

Requerimientos especiales de información de organismos vinculados a las Cajas.

4. Sistema de Planificación - Presupuestación.

Objetivo:

Asegurar que las Cajas: i) planeen y programen su operación anual - dentro del marco de políticas específicas de mediano plazo y en función de lograr metas específicas en su operación anual, ii) conozcan y gestionen oportunamente los recursos financieros y de otra índole que son necesarios, y iii) puedan hacer seguimiento al desarrollo de sus operaciones en función del Plan que han aprobado.

El sistema incluirá; pero no tendrá que limitarse a los siguientes - aspectos:

4.1 Descripción de la metodología.
4.2 Lineamientos generales.
4.3 Criterios.
4.4 Metas financieras.
4.5 Metas físicas

Page 12B is missing & will
mail it from N.C., when as soon
as I get back

Page 12B is missing in this copy.
Gustavo Gomez

4.6 Metas de cartera.
4.7 Proyecciones financieras.
4.8 Viabilidad institucional.
4.9 Apoyos requeridos de Fedeccrédito (incluye asistencia técnica y capacitación).
4.10 Calendario programático.
4.11 Aprobación "en principio"
4.12 Presentación a Fedeccrédito.
4.13 Aprobación final.

5. Sistema de Supervisión y Apoyo de Fedccrédito a las Cajas.

Objetivo:

Definir los vínculos de autoridad, responsabilidad y coordinación de las Cajas y Fedeccrédito y establecer los mecanismos necesarios para el cumplimiento de las responsabilidades.

5.1 Políticas relacionadas a la coordinación de las partes, la autoridad de decidir y la identificación de la responsabilidad de -- las partes.

5.2 Política general de financiamiento a las Cajas.

5.3 Planes de operación.

5.4 Sistemas estandar de ejecución de operaciones, documentación y archivo.

5.5 Sistema de información a Fedeccrédito y retroalimentación a las Cajas.

5.6 Auditorías: financiera y operativa.

5.7 Asistencia técnica a las Cajas y capacitación del personal.

5.8 Evaluación de resultados de las Cajas.

5.9 Intervención.

6. Fluidez en los desembolsos de los préstamos contratados por Fedeccrédito.

Objetivo.

Sugerir medidas de negociación, sistemas y programación para lograr que los flujos de desembolsos de los préstamos que ha recibido -- Fedeccrédito se produzcan oportunamente.

7. Programación de la Implementación de las Innovaciones en otras Cajas

a. Inventario de recursos humanos del Sistema (Fedeccrédito tiene contemplado prepararlo).

b. Manual de Organización y descripción de puestos (parcialmente preparado).

c. Determinación y ejecución del proceso de análisis de discrepancias entre perfiles deseables (Manual de descripción de puestos) y perfiles reales (inventario de recursos humanos)

d. Determinación de la demanda de capacitación derivada de las referencias de los usuarios sobre sus necesidades sentidas.

8.2 Plan Inmediato

Para lograr el objetivo (iii) se llevarán a cabo programas de capacitación y/o "refrescamiento" en: a) alta gerencia, b) gerencia funcional, c) docencia para proveer capacitación en áreas específicas de gerencia funcional; y d) implementación de las innovaciones que se introduzcan en aspectos de políticas, sistema de crédito y sistemas administrativos.

Los productos específicos y los participantes para cada uno de los temas de capacitación indicados arriba se describen a continuación:

a. Alta Gerencia

Contenido: i) Estrategia empresarial,
ii) Taller de diagnóstico estratégico,
iii) Estrategias y tácticas de negociación y captación de fondos,
iv) Administración superior de Instituciones de Desarrollo, y
v) La gestión del cambio empresarial.

Participantes: Fedeccrédito-aproximadamente 25 participantes;

Junta de Gobierno;

Presidencia, Gerencia, Sub Gerencias, Jefes de Departamento que se reportan a la Gerencia, y otros Jefes de Departamento a juicio de la alta administración;

Método: Conferencias, material para leer y estudio-discusión de 4 casos sobre Fedeccrédito que serán preparados.

Duración: Siete días y medio que serán distribuidos en 5 se

minarios de 1-1/2 día de duración cada uno.

b. Gerencia Funcional

Contenido: i) Dinámica de la Organización. Los objetivos de la empresa, grupos formales e informales, rol de la supervisión, motivación para el logro de los objetivos organizacionales, comunicación, liderazgo, adaptación al cambio, los conflictos entre unidades organizacionales y entre personas y procesos de decisión.

ii) Finanzas - conceptos básicos de Contabilidad, características financieras de los Bancos e instituciones financieras y análisis de Estados financieros.

iii) Planificación y Control - conceptos y elementos básicos de los sistemas.

iv) Crédito - conceptos de mercadeo, análisis, supervisión y administración de cartera.

Participantes: En (i) aproximadamente 86 personas.
Fedeccrédito: 74 personas todos los Jefes de Departamento y Jefes de Secciónes.
Cajas: 12 Gerentes de Cajas.

En (ii), (iii) y (iv) aproximadamente 50 personas.
Fedeccrédito: 38 personas - Jefes de Departamenos (8 personas) de Asesoría Técnica y Administrativa, Capacitación, Auditoría de Cooperativas Afiliadas, Captación de Fondos, Préstamos de Cooperativas Afiliadas, Planificación, Desarrollo - Institucionesl y Estadísticas; y Jefes de/y personal de Secciones (30 personas) de las 4 Secciones (4 Jefes de Zona) del Departamento de Asesoría Técnica y Administrativa; del Departamento - de Capacitación (2), del Departamento de Auditoría de Cooperativas Afiliadas (3), Sección de Tramitación y Análisis (2), Sección Operativa (1) y Sección de Auditoría de Sistemas (1) del Depto. de Auditoría Interna, todas las Secciones (13 personas) de los Departamentos de la Sub Gerencia - Técnica y 4 personas adicionales.

Cajas: 12 Gerentes de Cajas.

Método: En (i) Conferencias, material para leer y taller en dinámica de grupos.

En (ii), (iii) y (iv) Conferencias, material para lectura y talleres con documentación de las Cajas sobre situación financiera de las Cajas, Planes de operación y solicitudes de crédito.

Duración: Para cada uno de los temas habrá un seminario de 3 días de duración a diferentes intervalos de tiempo.

c. Docencia:

Contenido: Metodologías para capacitación, investigación y selección de los temas, métodos y técnicas, diseño, preparación y forma de presentación del material necesario, programación y evaluación. Los participantes posteriormente prepararán y ejecutarán un evento específico de capacitación en cada uno de los temas de gerencia funcional indicados anteriormente (b) y dirigido a gerentes de Cajas.

Participantes: 15 miembros del grupo de 38 personas de Fedeccrédito que participarían en los seminarios de gerencia funcional (b), y que proveerán periódicamente servicios como capacitadores.

Método: Talleres metodológicos que se llevarán a cabo inmediatamente después de la terminación de cada uno de los seminarios en gerencia funcional.

Duración: 2 días.

d. Implementación de Innovaciones

Abajo se describen los productos de capacitación relacionados a las innovaciones que originarán los productos 2 al 6; las actividades de capacitación se llevarán a cabo por medio de talleres, haciendo énfasis de la simulación en el uso de los sistemas modificados, en lo que sea aplicable. Esta capacitación está orientada a entrenar personal de Fedecrédito que trabaja en funciones donde tendrá que usar los sistemas, posibles capacitadores de FedeCCrédito para entrenar a las Cajas, y personal de las Cajas.

Producto 2- Políticas

i) FedeCCrédito

Participantes: Mínimo 13 personas y hasta un límite de 20 del Departamento de Asesoría Técnica y Administrativa (5 personas), Departamento de Auditoría de Cooperativas (3), Subgerencia Técnica (5) y hasta unas 7 personas más de otros Departamentos.

Duración: 3 días

ii) Cajas

Participantes: 92 personas -80 Representantes de Acciones y Directivos de las 4 Cajas modelos y además los gerentes, analistas de crédito y contadores de cada una de ellas.

Duración: 3 días por cada Caja; se llevarán a cabo 4 seminarios, uno por cada Caja

Producto 3- Crédito

i) FedeCCrédito

Participantes: Mínimo 13 personas y hasta un límite de 20 de los Departamentos de Asesoría Técnica y Administrativa (5), Auditoría de Cooperativas (4), Préstamos a Cooperativas (2) y Recuperaciones (2) y hasta 7 personas de otros Departamentos.

Duración: 6 días en total a razón de 3 días por semana en un período de 2 semanas continuas.

ii) Cajas

Participantes: 12 miembros del personal de las Cajas Modelos-gerentes, analistas de crédito, y jefe de cobro.

Duración: 6 días en total por cada Caja Modelo a razón de 2 días por semana en un período de 3 semanas continuas, se llevará a cabo en forma simultanea un seminario para cada Caja.

Producto 4- Planificación y Presupuesto

i) FedeCCrédito

Participantes: Mínimo 17 personas y hasta un máximo de 20 de la Subgerencia Técnica (4) y de los Departamentos de Asesoría Técnica y Administrativa (4), Auditoría de Cooperativas (4), Préstamos a Cooperativas (3) y Recuperaciones (2).

Duración: 2 días

ii) Cajas

Participantes: 12 miembros del personal de las 4 Cajas modelos - gerente, analistas de crédito y contadores.

Duración: 2 días por cada Caja, en forma simultanea en las 4 Cajas.

Producto 5- Sistema de Supervición y Seguimiento de FedeCCrédito a las Cajas

i) FedeCCrédito

Participantes: Minímimo 11 personas y hasta un máximo de 20 de las Subgerencia de Cooperativas Afiliadas (8), Subgerencia Técnica (3) y de otras Subgerencias hasta un máximo de 9 personas.

Duración: 2 días

ii) Cajas

Participantes: 12 miembros del personal de las 4 Cajas modelos-gerentes, analistas de crédito y contadores.

Duración: 2 días.

Producto 6- Fluidez en los desembolsos de las líneas de Financiamiento contratados por FedeCCrédito.

FedeCCrédito

Participantes: Mínimo 4 personas y hasta un máximo de 20 de la Subgerencia de Operaciones (4) y hasta un máximo de 16 de otras Subgerencias.

Duración: Un día.

E. INSUMOS

Los insumos en recursos humanos, materiales y financieros para el pago de la consultoría técnica externa (CTE) y gastos incrementales en que incurriría FEDECCREDITO (GIF) se han estimado con base al Plan de Actividades que es necesario llevar a cabo para generar en un período de 5 meses los 8 productos descritos anteriormente. El Plan de Actividades se presenta como Anexo 1.

Recursos Humanos

En total la participación y contribución (p/c) de FEDECCREDITO consistirá en 1995 personas-días, la de la Caja en 982 y la de la consultoría técnica externa en 325 (sin incluir personal de Procesamiento de Datos y Secretarias que serán contratadas por la firma consultora); a como se puede observar en el cuadro N° 1 (ver siguiente página).

La (p/c) del personal de FEDECCREDITO se compone de 648 personas-días en actividades relacionadas a diagnósticos, análisis, diseño de políticas y sistemas y/o procedimientos y Plan Global de Capacitación (355 personas-días); y 1.347 personas-días en actividades relacionadas a proveer o recibir capacitación. Se observa que de la (p/c) de FEDECCREDITO el 68% está relacionada a proveer/recibir capacitación.

La p/c de las Cajas se compone de 404 personas-días (todas las Cajas) en llenar encuestas para el Plan Global de Capacitación y 556 en recibir capacitación, o sea el 57% .

La p/c de la consultoría técnica externa está compuesta de 243 personas-días de apoyo en actividades de diagnóstico, análisis, diseño de políticas y/o sistemas y procedimientos y Plan Global de capacitación; y 82 personas-días en actividades relacionadas a proveer capacitación. Se observa que de la p/c el 25% está vinculada a proveer capacitación.

El proveer/recibir capacitación representará un esfuerzo total de todas las partes involucradas (Fedeccrédito, Cajas y Consultoría externa) de 1985 personas- días. La distribución del esfuerzo es 183 personas días en proveer capacitación y 1802 en recibir capacitación, representando el 9% y el 91%, respectivamente.

Los temas de capacitación son alta gerencia, gerencia funcional, docencia e implementación de innovaciones; y la participación en recibir capacitación será 1.802 personas-días en total, de las cuales 1.246 (70%) corresponderá a FEDECCREDITO y 556 (30%) a las Cajas (Cuadro N°3).

Presupuesto

El costo global de la consultoría externa es US $235 miles y será contratado y pagado directamente por AID.

Cuadro N° 1

Insumos de Recursos Humanos a Nivel de Productos, organismos y naturaleza de las actividades. Período Abril 1° a Agosto 30, 1986. Personas - días.

PRODUCTOS	Actividades de Diagnóstico, análisis, diseño de políticas y sistemas y/o procedimientos.			Actividades de Capacitación 4/			TOTAL		
	FEDE	CAJAS 2/	CTE 3/	FEDE	CAJAS	CTE	FEDE	CAJAS	CTE
1. Selección de 4 Cajas 1/	10	22	-	-	-	-	10	22	-
2. Políticas	48	-	29	57	176	5	105	176	34
3. Crédito	137	-	28	135	72	-	272	72	28
4. Supervisión y Apoyo	12	-	27	32	24	1	44	24	28
5. Planificación	31	-	29	50	24	2	81	24	31
6. Desembolsos	9	-	18	4	-	1	13	-	19
7. Prog. de Implementación	26	-	16	-	-	-	26	-	16
8. Capacitación	375	404	72	1069	260	73	1444	664	145
	-	-	24	a/ -	-	-	-	-	24 a/
TOTAL	648	404	243	1347	556	82	1995	982	325

1/ Se supone que se completará en Marzo 1986, no se incluye 3 días personas que se usarán de consultoría externa.

2/ Además, los usuarios aportarán 400 personas días para actividades (encuesta de prueba) relacionada al sistema global de capacitación.

3/ CTE es consultoría técnica externa.

4/ Incluye ---------- tiempo de las personas que proveen capacitación y de las que reciben capacitación.

a/ Actividades de supervisión y administración del Jefe de la consultoría externa.

22

CUADRO Nº 2

CUADRO Nº 2

PRODUCTO CAPACITACION - INSUMOS DE RECURSOS HUMANOS QUE PROVEEN O RECIBEN CAPACITACION A NIVEL DE ORGANISMOS.-

Período Abril 1º a Agosto 30, 1986
personas - días

PERSONAL DE:	PROVEEN CAPACITACION	RECIBEN CAPACITACION	TOTAL	
			PERSONAS DIAS	%
FEDECCREDITO	101	1.246	1.347	68
CAJAS	-	556	556	28
CONSULTORIA EXTERNA	82	-	82	4
TOTAL	183	1.802	1.985	100
%	10	90	100	

CUADRO Nº 3

CUADRO Nº3

TEMAS DE CAPACITACION Y ORGANISMOS RECEPTORES

Personas - días

TEMAS	ORGANISMOS		TOTAL	
	FEDE	CAJAS	p.d.	%
Alta Gerencia	187	-	187	11
Gerencia Funcional	642	180	786	44
Docencia	240	80	320	18
Sub Total	1.069	250	1.293	73
Implementación de innovaciones	177	296	473	27
TOTAL	1.246	556	1.802	100%

24

El presupuesto de FEDECCREDITO que es necesario para los incrementos de gastos relacionados al Plan es ₡123.450.00. La distribución de esta suma es la siguiente: capacitación ₡71,305.00, investigación y diseño -- ₡31.190.00 e implementación de innovaciones ₡20.955 (referirse al anexo 2), representando el 58%, 25% y 17%, en el mismo orden. Este presupuesto fue preparado por la Sub Gerencia Técnica.

Esquema para la Implementación

La implementación se llevará a cabo asignando a la Sub Gerencia Técnica la responsabilidad por el logro de los productos 1 al 7 y a la Sub Gerencia de Cooperativas Afiliadas, la responsabilidad por; i) la implementación de las innovaciones en las Cajas, ii) la preparación del Plan Global de capacitación y la implementación del Plan Inmediato de Capacitación.

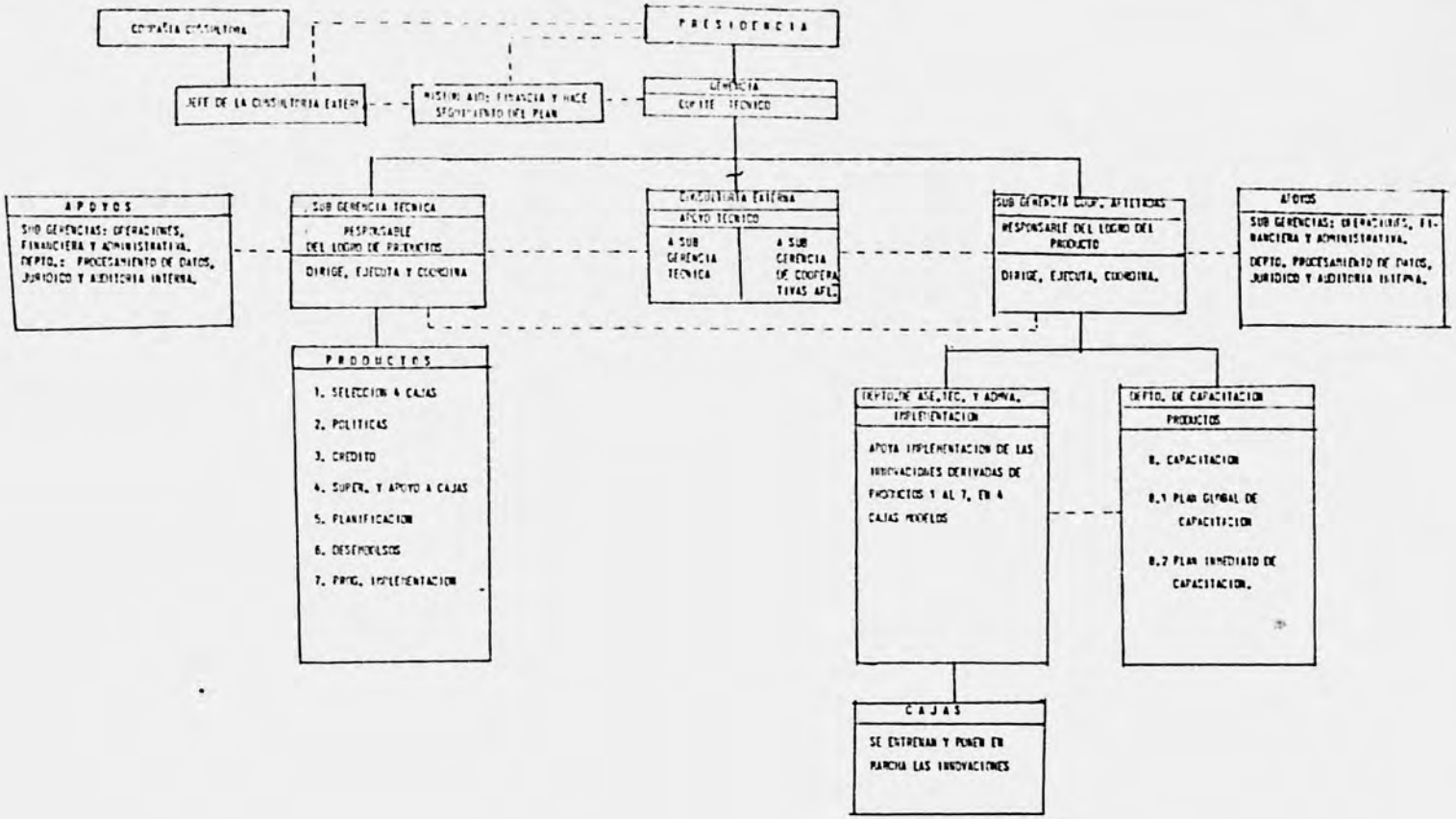
La estrategia general consiste en: llevar a cabo la ejecución de los productos bajo un sistema de trabajo de equipos interorganizacionales especiales; en el cual toda la organización proveerá a las Sub Gerencias responsables por los productos todo el apoyo de recursos humanos que requerirán para actividades y/o eventos específicos, tal a como está programado en el Plan de Actividades (Anexo 1). Al mismo tiempo la Sub Gerencia Técnica que es responsable de los productos 1 al 7 proveerá apoyo a la Sub Gerencia de Cooperativas Afiliadas en la implementación de las innovaciones en las cuatro Cajas modelos. Favor referirse al Diagrama de Coordinación para la implementación del Plan, cuadro N° 4.

La consultoría externa se integrará a la estrategia general, proveyendo su apoyo técnico directamente a las Sub Gerencias Técnica y a la de Cooperativas Afiliadas y el Jefe del equipo consultor externo proveerá asesoramiento y mantendrá coordinación en lo necesario con la Presidencia de FEDECCREDITO. También mantendrá coordinación con la Misión de AID, en lo necesario.

El equipo de consultoría externa estará formado de la siguiente manera: i) un Jefe del equipo quien además tendrá la responsabilidad de proveer todo el apoyo técnico externo en los Productos Políticas, Crédito y Programa de implementación para las otras Cajas, representando en total 110 personas-días; ii) un consultor que proveerá apoyo en los Productos, Supervisión y Apoyo de FEDECCREDITO a las Cajas, Planificación y Presupuesto y Sistema de Desembolso de FEDECCREDITO de los financiamientos contratados, representando 70 personas-días; iii) un consultor para el Producto Plan Global de Capacitación y proveer 2 de los 4 seminarios en gerencia funcional, representando 96 personas-días; iv) un consultor para proveer los otros 2 seminarios en gerencia funcional, representando 24 personas-días; y cinco profesores para proveer cada uno de los 5 seminarios

DIAGRAMA DE ORGANIZACION PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN

CUADRO Nº 4



26

de alta gerencia, representando 25 personas-días.

El Comité Técnico hará la coordinación general para lograr decisiones y/o hacer recomendaciones de consenso a la Presidencia, en los asuntos técnicos; hacer seguimiento del Plan; coordinación con la Presidencia - en los asuntos estratégicos y ciertos de índole táctico; y mantener el nivel de compromiso y apoyo interorganizacional al Plan.

E. SISTEMA DE CAPACITACION GERENCIAL PARA FEDECCREDITO

INTRODUCCION

El propósito de esta sección del reporte es presentar las guías principales para el desarrollo del sistema de capacitación gerencial en FEDECCREDITO partiendo de la situación actual e incluyendo tanto la capacitación al personal de FEDECCREDITO como al de las Cajas y a los usuarios-accionistas.

En esta sección se discuten, en primer término, los diversos papeles que tiene la capacitación dentro de la organización y las distintas implicaciones de cada uno de esos papeles en el diseño y ejecución de actividades de capacitación. En segundo término se presenta un marco conceptual global, para el análisis de las necesidades de capacitación, que permitirá identificar los principales parámetros que deben ser determinados para establecer las necesidades de capacitación. A continuación se hace una breve referencia al sistema de capacitación existente en FEDECCREDITO identificando los segmentos de beneficiarios y las áreas de capacitación que están siendo atendidas. Luego se presenta un diagnóstico preliminar de las necesiades de capacitación gerencial de los diferentes segmentos que actualmente no están siendo atendidos, para terminar con la especificación detallada de los productos de capacitación gerencial que deben resultar del programa de asistencia técnica y la estimación de insumos necesarios.

EL PAPEL DE LA CAPACITACION

Es casi obvio que la función fundamental de la capacitación es la de mejorar la calidad de los recursos humanos; sin embargo, existen al menos tres enfoques sobre el papel de la capacitación dentro de una organización:

a) Instrumental. Es aquella que es vista como medio para mejorar el desempeño del personal; por ejemplo, un curso de Análisis e Interpretación de Estados Financieros permitirá mejorar el desempeño de promotores de nuevos proyectos en un ente financiero de desarrollo.

b) Incentivo. Es aquella que es vista como parte del sistema de recompensas e incentivos que inducen o premian la ejecutoria destacada. Por ejemplo, becas de estudio que se otorgan a empleados en premio al buen desempeño en sus labores.

c.) Aporte al desarrollo. Es aquella que es vista como una contribución al mejoramiento de los recursos humanos del país. Por ejemplo, el otorgamiento de una beca de estudio en el exterior financiada por un donante externo, asignada a

aquél que tiene posibilidades de tomarla antes del vencimiento de su vigencia y quien presumiblemente podrá aprovechar tales conocimientos en el futuro.

En la realidad se pueden dar los tres tipos de objetivos simultáneamente, y con frecuencia se llega a suponer que se pueden lograr al mismo tiempo; sin embargo es importante determinar su prioridad relativa en cada caso para: a) poder analizar opciones diferentes que impactan de manera distinta a cada objetivo y b) resolver conflictos de objetivos. Por ejemplo, puede existir un conflicto entre el objetivo instrumental y el objetivo premio a la ejecutoria: con frecuencia el primero está orientado a superar deficiencias de desempeño y puede por tanto poner énfasis en personas de ejecutoria insatisfactoria, mientras que el segundo puede proporcionar habilidades y conocimientos que faciliten e incluso induzcan el retiro de la organización de personas cuyo desempeño es muy destacado.

Este reporte se refiere primordialmente a la capacitación instrumental, o sea la que está orientada preferencialmente a proveer los conocimientos, habilidades y actividades necesarias para el desempeño adecuado de las labores de cada cargo.

***

EL SISTEMA GLOBAL DE CAPACITACION

Fundamentos

El sistema comenzará consultando tres fuentes iniciales de insumos: 1) Un Inventario de Recursos Humanos (IRH); 2) Los Manuales de Organización y Descripción de Puestos y 3) Los Planes de Descentralización.

1) El Inventario de Recursos Humanos

Buscará identificar las clases y cantidades de personas que podrán capacitarse con el Programa, así como sus perfiles de educación y experiencia. La identificación de beneficiarios potenciales del Programa se dirigirá hacia la población de personas que se encuentran ocupando cargos en SEGMENTOS Y NIVELES previamente seleccionados, como pueden ser los de Gerencia Superior (constituídos por Junta Directiva, Presidencia, Gerencia y Subgerencia de Fedeccrédito y Gerencias, Subgerencias, de las Cajas), Gerencia Funcional (como Subgerencias y Jefaturas de Departamento y de Sección en las Cajas), Mandos Medios (Contadores, Auditores, Oficiales de Crédito, etc.), dentro de cada una de las AREAS DE CAPACITACION escogidas y que

podrían ser: a) la Gerencial-administrativa, b) Técnica-productora, c) Operativa de Oficios, Maquinaria, etc. y d) área de Educación Básica).

Objetivo: Los Perfiles de Educación y Experiencia establecerán qué clase y grado de educación (Formal: universitaria con post-grado, licenciatura, bachillerato, secundaria, primaria, etc., con status de titulados, egresados no titulados, etc. Informal: seminarios, cursos, etc.) han recibido quienes habrán de beneficiarse con el Programa, la duración de esa educación, el tiempo transcurrido desde la terminación de los estudios y demás factores que tiendan a precisar la formación académica que puedan tener. En cuanto a experiencia, los perfiles dirán cuál ha sido la trayectoria de cada empleado, ubicándola en el tiempo, cuantificándola y estableciendo en cada caso la relación que pueda tener con los los estudios realizados; igualmente, los perfiles detectarán qué habilidades y/o destrezas han sido adquiridas por los funcionarios en el transcurso de sus carreras dentro y fuera de sus actuales cargos y empresas. Por último, los perfiles establecerán cuáles son las expectativas que en materia de formación presentan los candidatos; del procesamiento de toda esta información podrá concluirse, entre muchas otras cosas, hasta dónde, las necesidades sentidas por cada uno en materia de capacitación pueden constituirse en un aporte al desarrollo conjunto de instituciones y personas.

Actividades: la aproximación hacia el objetivo se hará mediante un Censo. Inicialmente, se diseñará la investigación, desde el punto de vista metodológico, para enseguida pasar a la preparación de los instrumentos que habrán de facilitarla: boletas censales, entrenamiento de encuestadores, instrucciones para el llenado de la boleta, modelos de reportes con tabulación de resultados, etc. Se prepararán diferentes Boletas según los distintos segmentos a los que vaya a dirigirse el censo ya que la boleta única imposibilitaría optimizar el esfuerzo de encuestadores, encuestados y quienes posteriormente deberán procesar la información, debido a que la información no es común a todos los segmentos. Se hará una prueba para asegurar la validez metodológica de esta etapa investigativa y una vez verificada su aptitud, se proseguirá con la investigación a fondo.

Resultados: El resultado de esta etapa será un documento que resumirá todo lo que para efectos del Programa de Capacitación interese saber sobre la trayectoria que en materia de estudios, experiencia laboral y aptitudes, presenten los candidatos al Programa de Capacitación. Es previsible que el resultado de este proceso supere el fin específico para el que se realizó y trascienda hacia otros ámbitos del sector, donde dispondrán de un instrumento que contendrá información valiosa para otros usos, como la

30

administración de ascensos e incentivos dentro de la función de administrar los recursos humanos. Se espera que la experiencia sirva de entrenamiento al sector cooperativo en general y a la administración de los recursos humanos en particular, ya que así contarían con un buen antecedente para cuando en un futuro necesiten procesos similares; para entonces y con las modificaciones apropiadas, podrían repetir la experiencia con otros fines.

2) Perfiles de los Cargos

No basta conocer las características personales y profesionales de quienes trabajan para el sector. Esta información es valiosa en la medida en que esas características se puedan relacionar con los requisitos que para el correcto desempeño se han atribuído a los cargos. Por eso, debe disponerse también de información adicional, con la que posteriormente se buscará una correlación.

Objetivo: se precisarán los Perfiles de los Cargos para establecer cuáles son los requisitos para ocuparlos. Constituirán otra fuente de información que se tendrá en cuenta para la elaboración del Plan de Capacitación y permitirán establecer cuáles son los requisitos de educación, experiencia, etc. atribuídos a cada uno de los cargos que serán inventariados mediante la etapa anterior. Ilustrarán acerca de qué necesidades plantea el buen desempeño de cada cargo, en materia de educación y/o experiencia.

Actividades: se consultarán los Manuales de Descripción de Puestos que tienen preparados y se verificará la existencia de las descripciones de puestos aplicables a cada uno de los cargos seleccionados para entrenamiento, estableciendo si están completas y reúnen la información necesaria para la obtención de los Perfiles de los Cargos.

Resultados: se clasificarán todos y cada uno de los requisitos indispensables para el desempeño de los cargos para enseguida relacionarlos con los factores de educación y experiencia necesarios para ejercer los cargos; se indicará la diversidad encontrada en dichos factores, así como sus características relevantes.

3) Planes de Crecimiento y Descentralización

El desarrollo institucional en que estará comprometido el sector, lo llevará a emprender planes de crecimiento y descentralización para adaptarse al futuro y situar en el lugar de los acontecimientos, o lo mas cerca posible, las facultades que para la celebración de actos y contratos requieran quienes sean responsables por los resultados de

las acciones realizadas dentro de su jurisdicción. Si se quiere que las Cajas se consideren más parte de, por ejemplo, los problemas financieros que las agobian, y con eso dejen de ver esas situaciones simplemente como "problema de los otros", será necesario que sus Gerentes cuenten con las facultades que les permitan tomar decisiones relacionadas con autorizaciones y financiaciones de préstamos y sus complejidades. Pero nadie pondría razonablemente en cabeza de estas personas esas facultades, sin que antes se les capacitara para ejercerlas y sin que supieran cómo habrá de medirse su ejecutoria, esto es: qué se espera de ellos. Por otra parte, no podría pensarse en crecimiento institucional sin preparar las empresas para su autosuficiencia.

Objetivos: la consulta que se haga de este plan permitirá incluir en el Plan de Capacitación que se proponga, las necesidades inmediatas que planteen los planes de desarrollo institucional con miras hacia el crecimiento y la descentralización, esto es: teniendo en cuenta que la descentralización conlleva mayor delegación y control, el Plan de Capacitación deberá consultar las nuevas necesidades que generarán el crecimiento y la descentralización a corto y mediano plazo. Así, el Plan de Capacitación los entrenará en análisis y toma de decisiones, evaluación de solicitudes de crédito, análisis e interpretación de estados financieros, administración de cartera, etc., a la vez que mirará hacia el futuro, al prepararlos para una administración con visión y perspectivas gerenciales que les oriente en sus futuros planes de crecimiento empresarial.

Actividades: aquí se identificarán los aprendizajes que serán necesarios para que las nuevas funciones se asuman sin traumatismos y se ejerzan a cabalidad, con conciencia del alcance, las limitaciones y las responsabilidades implícitas y explícitas dentro del esquema de la nueva organización que se dará al sector. Al conocerse el ámbito de las nuevas delegaciones, se establecerá qué aprendizajes habrán de requerirse para que la descentralización transcurara sin tropiezos.

Resultados: aprendizajes exigidos por la adopción de la nueva organización. La conjunción de estos resultados y los de los Perfiles de los Cargos, dará la primera aproximación a un diagnóstico de necesidades, que se refinará en la etapa siguiente.

Discrepancias

Al entrar en esta etapa se cuenta con los siguientes insumos, resultantes de los fundamentos con que se inicia el proceso de preparación del Plan de Capacitación:

1) Perfiles de los empleados (Inventario de Rec. Hum.)
2) Perfiles de los cargos (Manuales desc. de Puestos)
3) Nuevas necesidades (Planes de crecim. y descentr.)

Enseguida, se procederá a establecer las diferencias entre la capacitación que se necesita institucionalmente y lo que en materia de capacitación poseen los recursos humanos existentes en el sector. Estas diferencias serán la primera parte del diagnóstico de necesidades, que vendrá a completarse cuando se le agregue la información que se recogerá en esta etapa, destinada a servir de recolectora de información sobre el otro agente interventor en el proceso que constituye la razón de ser de Fedeccrédito y las Cajas: los usuarios. Un aspecto frecuentemente desatendido por instituciones de desarrollo es la capacitación de aquellos para quienes trabajan. Muchas veces, se condena erróneamente a los usuarios porque "no dan la medida" cuando nadie se ha detenido a evaluar si se les han dado los recursos que hagan justo exigirles al nivel que se les pide. Y no son pocas las veces en que unos y otros hablan "idiomas diferentes" que dificultan y hasta impiden la comprensión en las comunicaciones.

Objetivo: detectar las necesidades de capacitación de los usuarios e incorporarlas al diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en el sector. Establecer las diferencias entre lo que en materia de capacitación necesitan los cargos en las empresas y los recursos con que cuentan quienes ocupan esos cargos. Por diferencia, se llegará a aquello en que se necesita capacitación.

Actividades: se realizará una encuesta entre una muestra de usuarios, enfocada a determinar básicamente en qué aspectos es de esperarse que la capacitación del personal de las instituciones y de los mismo usuarios tenga en cuenta las necesidades de los usuarios y cómo podrían contribuir las instituciones al mayor y mejor desarrollo de los beneficiarios de sus programas, mediante la capacitación. Se trata de que unos y otros se beneficien recíprocamente de sus propios esfuerzos por superarse.

Resultado: un diagnóstico de necesidades de corto y mediano plazo para la capacitación en el sector, que incluye al personal de las instituciones y a los usuarios y clasifica las necesidades por segmentos y áreas.

La Estrategia y las alternativas

Una vez elaborado el diagnóstico de necesidades se trabajará en la definición de las estrategias que harán posible optimizar los recursos propios y externos dirigidos a solucionar dichas necesidades. Por ejemplo: se ubicará el plan en el tiempo haciendo una programación según la

oportunidad en que se considere que podría darse la capacitación, según los recursos disponibles y las estrategias.

Habrá necesidades que puedan ser atendidas en el corto plazo y otras que solo puedan satisfacerse en cuanto se prepare personal de las propias empresas (Fedeccrédito y Cajas) para que mediante el efecto multiplicador, capaciten personal de sus propias y otras instituciones y a los usuarios.

LA CAPACITACION A CORTO PLAZO

Se discutirán los criterios en que deba basarse la alternativa del entrenamiento a corto plazo. Con recursos externos, podrían emprenderse: a) la capacitación de alto nivel, b) de nivel intermedio y c) la formación de Grupos Multiplicadores.

Capacitación a alto nivel

Estaría dirigida a segmentos elevados de la administración, como las Junta Directiva, Presidencia, Gerencia General y Subgerencias de Fedeccrédito y a las Juntas Directivas y Gerencias de las Cajas. (Estas dos últimas a un nivel más bajo aunque en temas similares).

Capacitación en áreas funcionales

Estará dirigida a las Subgerencias, Colaboradurías, Asesorías y Jefaturas de Departamento y Auditorías de Fedeccrédito, las Juntas Directivas, Presidentes y Gerentes y Jefes de Departamento de las Cajas.

Capacitación de Mandos Medios

Dirigida a Jefaturas de Sección de Fedeccrédito y de las Cajas y a los contadores.

Capacitación a Los Grupos Multiplicadores

Estarían constituidos por funcionarios con conocimientos específicos en áreas que puedan ser atendidas por ellos para capacitar otros niveles en Fedeccrédito, las Cajas y los Usuarios. Respecto á algunos de estos funcionarios puede decirse que; a) necesitarán capacitación de complementación para que aprendan herramientas modernas aplicables a la atención y solución de problemas; b) necesitarán entrenamiento docente para la transmisión de sus conocimientos a otros.

Capacitación a Usuarios

Como parte del plan de preparación de Grupos Multiplicadores, se impartirá capacitación a usuarios. Se hará mediante prácticas supervisadas por los entrenadores de quienes habrán de desmpeñarse posteriormente como instructores. Quienes reciban esta capacitación, (extensionistas, por ejemplo) continuarán enseñando luego a los usuarios.

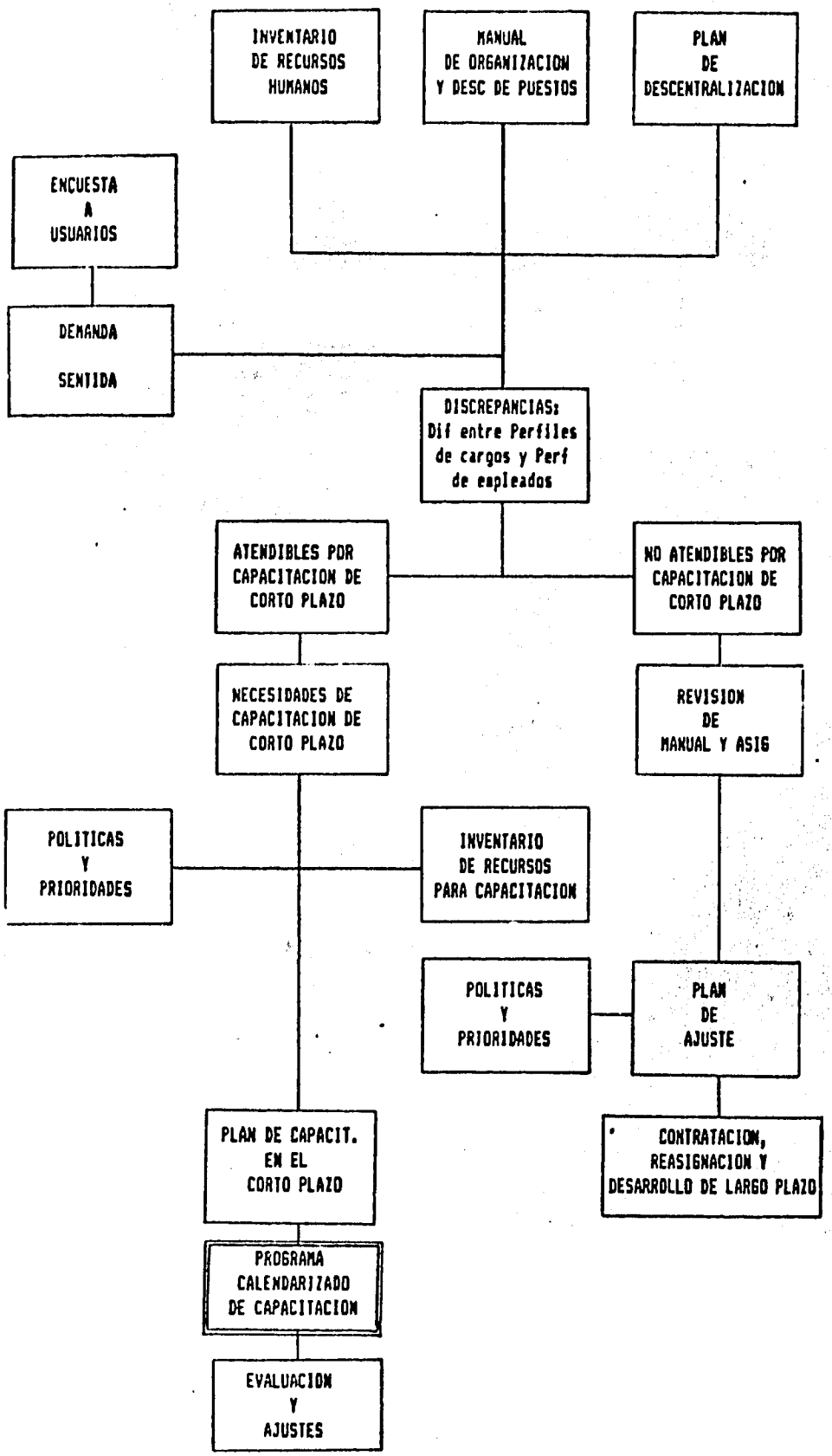
CAPACITACION NO ATENDIBLE EN EL CORTO PLAZO

Será aquella que por razones de carencia de recursos humanos y/o físicos no pueda atenderse en el corto plazo bien sea porque hay que precisar los requisitos de los cargos y para ello se deban emprender acciones en ese sentido (actualización de manuales, por ejemplo) o porque los planes de crecimiento y descentralización tendrán etapas que deban esperar unas de otras para su funcionamiento armónico o porque los beneficiarios son demasiados para los agentes de los Grupos Multiplicadores que habrán de entrenarlos.

El Diagrama presentado a continuación, resume los principales elementos del Sistema Global.

***

PLAN GLOBAL DE CAPACITACION



36

SISTEMA ACTUAL

El sistema actual de capacitación en Fedeccrédito está orientando a atender los siguientes segmentos y áreas:

Mandos medios en la Federación y en las Cajas en temas tales como Gerencia Financiera,, Análisis de Crédito, Auditoría, Análisis de Sistema, etc.

Personal de Apoyo y operaciones en temas operativos y de oficios tales como Técnicas Secretariales, Mecánica Avanzada, Taquigrafía y Redacción.

Usuarios de crédito en temas relacionados con técnicas productivas, tales como: cría de aves y ganado, repostería, técnicas de cultivo de granos básicos, cría de conejos, etc.

En la actualidad, no se atiende de manera significativa la capaticación en áreas gerenciales para ningún otro segmento dentro del sistema Fedeccrédito con la excepción de los mandos medios, lo cual implica la necesidad de dar la mayor prioridad posible a la capacitación gerencial a todo lo largo del sistema, tal como se presenta en las siguientes secciones.

En términos amplios, podemos especificar cuatro áreas de capacitación (Gerencial-administrativa), Operativa de oficios, Técnico-productiva y Básica) las cuales se relacionan con los cinco segmentos anteriormente citados, en la siguiente forma:

AREAS DE CAPACITACION

SEGMENTOS	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OPERATIVA	TECNICO PRODUCTVA	EDUCACION BASICA
Alto nivel	X	-	-	-
Ger. Funcional	X	-	-	-
Mandos medios	E	-	-	-
Operarios y Apoyo	-	E	-	P
Usuarios	X	E	E	P

Notas: X = se requiere capacitación
E = existen actividades importantes de capacitación
P = probablemente requieren capacitación

***

Tal como puede verse en el cuadro anterior, las áreas operativas de oficios y técnica-productiva están siendo atendidas en la actualidad; el área de educación no está siendo atendida pero escapa de la capacidad de la Federación atender las necesidades que existiesen, siendo ello de la compentencia de otras entidades tales como el Ministerio de Educación.

37

Igualmente, se puede notar en ese cuadro, que el área - gerencial es la que más capacitación requiere y dadas las prioridades actuales y las limitaciones de recursos, las secciones siguientes se enfocarán primordialmente sobre la capacitación gerencial.

DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE NECESIDADES EN EL AREA GERENCIAL

Con el fin de iniciar a la mayor brevedad posible un programa de capacitación gerencial, es necesario elaborar un diagnóstico preliminar de necesidades de capacitación basado en la evidencia disponible derivada de entrevistas con ejecutivos de Fedeccrédito, con miembros del Grupo de Asistencia Técnica y - con funcionarios de AID.

Necesidades a alto nivel

Requieren capacitación a corto plazo en Estrategia Empresarial, Principios y Tácticas de Negociación, Captación y Utilización de Fondos, Administración de Instituciones Financieras de Desarrollo y Análisis Ambiental y Proceso de Toma de Decisiones.

Necesidades en Areas Funcionales

Requieren capacitación en Gerencia Financiera, Administración de Recursos Humanos, Mercadeo Bancario, Planeación e Implementación de Proyectos y Programa y Proceso de Toma de Decisiones.

Necesidades en Mandos Medios

A nivel preliminar no fue viable determinar sus necesidades en áreas gerenciales por limitaciones de tiempo. En la actualidad hay un nivel importante de capacitación a ese nivel.

Necesidades de los Grupos Multiplicadores

Capacitación en el uso de herramientas gerenciales básicas tales como Relaciones precio-costo-volumen, Análisis e interpretación de estados financieros, Análisis de crédito, Sistemas de cobranzas, Estimaciones de necesidades de capital de trabajo a corto plazo, Análisis de alternativas de inversión y Proceso de Toma de Deciciones. Capacitación en tecnología educativa, centrada en metodología de la enseñanza por el método de casos en las áreas gerenciales anteriormente mencionadas.

Necesidades de los Usuarios

Dado que actualmente no se está atendiendo la capacitación gerencial de los usuarios, de quienes se aspira a hacer microempresarios, las necesidades existentes están relacionadas con los conceptos y técnicas fundamentales de administración de pequeñas empresas, tales como: Análisis de Punto de -----

Equilibrio, Principios y Prácticas Contables Básicas, Principios y Técnicas de Análisis y Programación Financiera, Modelo de Toma de Decisiciones Gerenciales, Administración Recursos Humanos y Técnicas Básicas de Negociación.

***

ESPECIFICACION DE LOS PRODUCTOS DE CAPACITACION GERENCIAL

CAPACITACION

Se propone que durante el período de ejecución de la asistencia técnica (abril a agosto de 1986) se lleven a cabo las siguientes actividades de capacitación en el área gerencial del sistema Fedeccrédito:

A alto nivel en la Federación:

Cinco Seminarios de 1.5 días de duración cada uno, sobre los siguientes temas: Estrategia Empresarial, Taller de Diagnóstico Estratégico del Sistema Fedeccrédito, Estrategia y Tácticas de Negociación y Captación de Fondos, Administración Superior de Instituciones Financieras de Desarrollo, y la Gestión del Cambio Organizacional.

Para la ejecución de estos seminarios, será necesaria la elaboración de cuatro Estudios de Casos que se refieren a los anteriores aspectos en el sistema Fedeccrédito. la discución de estos casos representaría aproximadamente una tercera parte del tiempo total asignado a los seminarios, quedando el resto asignado a la presentación de marcos conceptuales y analíticos y de otros casos de estudios pertinentes a cada uno de los temas.

Estos seminarios deberán ser impartidos por profesores de nivel doctoral con amplia experiencia profesional en cada uno de los temas. En estos seminarios participarían miembros de la Junta de Gobierno, Presidente, Gerente General, Sugerentes, Asesores de alto nivel y aquellos Jefes de Departamento que se estimase conveniente.

A nivel de Gerencia Funcional

Para los Jefes de Departamento y algunos Jefes de Sección de la Federación y para el equipo de capacitadores:

Cuatro seminarios de tres días de duración cada uno en áreas gerenciales claves a ser definidas posteriormente y para 50 participantes.

Estos seminarios que serán impartidos por dos instructores a nivel de Máster en Administración de Empresas tendrán un doble propósito: impartir instrucción a los participantes y desarrollar capacidad docente en los instructores. Al terminar cada seminario se llevará a cabo un taller metodológico de dos días de duración, durante el cual los capacitadores se entrenarán en la enseñanza de los temas cubiertos en el seminario. Posteriormente, se llevará a cabo una fase de asesoría y seguimiento durante la cual los capacitadores recibirán apoyo para la ejecución de un evento específico de capacitación. La estimación de recursos humanos necesarios para cada uno de estos seminarios es la siguiente:

Diseño	dos días-hombre
Investigación y selección	cuatro días-hombre
Seminario	seis días-hombre
Taller metodológico	cuatro días-hombre
Asesoría en diseño	dos días-hombre
Asesoría en ejecución	cuatro días-hombre
Evaluación y reporte	dos días-hombre
TOTAL	VEINTICUATRO DIAS-HOMBRE

El equipo de capacitadores (aproximadamente unos veinte) será el elemento clave en el logro del efecto multiplicador de la capacitación gerencial dentro de todo el sistema. Para tal efecto, será necesario seleccionarlos entre aquellas personas preferiblemente dentro de la organización, con alto potencial docente y que cumplan con los siguientes requisitos: 1) grado de licenciado en administración de empresas o equivalente, debidamente comprobado; 2) experiencia de trabajo (en instituciones financieras de desarrollo) que les permita conocer la naturaleza de los problemas gerenciales de las mismas y 3) expectativa de permanecer en la función docente dentro del sistema por un período razonable de tiempo.

La tarea de los capacitadores no deberá ser de tiempo completo dadas las limitaciones de recursos del sistema Fedeccrédito y la necesidad de mantener a los capacitadores en contacto con la realidad sobre la cual imparten capacitación. Por esta razón, será necesario establecer políticas específicas que, por lo menos: 1) Estimulen la labor del personal con vocación docente; 2) premien su esfuerzo (el cual se desarrolla ordinariamente fuera de horas hábiles); 3) eviten abusos en la interpretación de estas políticas.

ASISTENCIA TECNICA

Con el propósito de orientar el establecimiento del sistema de capacitación global en Fedeccrédito y las Cajas, en los términos descritos en la sección del "Sistema global", se recomienda la contratación de servicios de asistencia técnica

que guíen la tarea del diseño, recopilación de información, procesamiento de datos, análisis y ajuste del sistema a las necesidades de la organización, incluyendo las actividades de capacitación actuales.

Es importante desarrollar el sistema global de capacitación por las siguientes razones: en primer término, permite mantener un ajuste adecuado entre los recursos humanos de la - organización y los requisitos de conocimientos y habilidades de los cargos a los cuales están asignados los recuros. En segundo término, permite determinar las necesidades concretas de capacitación en función de: a) las demandas derivadas de los planes de crecimiento y descentralización del sistema; b) las metas de desarrollo personal y profecional de los funcionarios; c) las políticas de recursos humanos de la organización.

***

A N E X O (1)

PLAN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE GASTOS INCREMENTALES CON FONDOS

DEL SISTEMA FEDECCREDITO /CAJAS

Período Abril 1° a Agosto 30 1986

Resumen de Actividades para Lograr los Productos	Inicio Mes y Día	Fin Mes y Día	RECURSOS Y GASTOS INCREMENTALES NOMENCLATURA: R= Responsable C.E. ( ) =Consultor Externo AP = Apoyos requeridos	Personas-días (P.D.F.=FEDECCREDITO C=Cajas E=Consultor Externo		Costo Incremental de FEDECCREDITO
	1 9	8 6				
PRODUCTO 1. Selección de 4 Cajas "Modelos".						
1.1. Preparación.			R: i) CE(A) - diseña	P.D.E.	1	TRANSPORTE:
i) Diseño de boleta para la encuesta de las Cajas.			ii) Gerentes de Cajas -44 Gerentes llenarán el formulario y usan 4 horas cada uno.			700 km. x $0.75 = $
ii) Encuesta y				P.D.C.	22	VIATICOS:
iii) Su tabulación.	2 - 13	2 - 27				2 personas por cuatro días $20.00 ;
			iii) Personal de Subgerencia Técnica-tabulan.			TOTAL..... $
				P.D.F.	2	SUMINISTROS: $
			AP: ii) Jefes de Zona- 4 jefes usan un día cada uno	P.D.F.	4	
1.2. Selección.	2 - 25	3 - 7				
i) Análisis de encuesta.						
ii) Entrevistas a 4 Gerentes de Cajas. y						
iii) Visitas a 2 ó 4 Cajas			R: i) CE(A) Analiza y recomienda	P.D.F.	1	
			ii) Comité Técnico selecciona 4 Cajas.	P.D.F.	1	
			iii) CE(A) Visitan Cajas Subgerencia Técnica (Personal y Asesoría Técnica) (1 persona)	P.D.F.	1	
			AP: i) Comité Técnico			
			ii) CE (A)	P.D.F.	1	
			iii) Departamento de Supervisión Técnica y Administrativa.	P.D.F.	1	
PRODUCTO 2. Políticas.						
2.1. Propuesta de Política de la empresa y política financiera de las Cajas.						
2.1.1 Preparación:			R: i) CE (A) - Diseña	P.D.F.	2	
i) Diseño de cuadros de información.			ii) Departamento de Auditoría de Cooperativas-Cuadros	P.D.F.	10	
ii) Tabulación.			iii) Procesamiento de Datos-Programa	P.D.F.	3	
iii) Generación de información analítica.	2 - 15	3 - 14				
			AP: iii) Personal Subgerencia Técnica. Instrucción de Procesamiento de Datos	P.D.F.	1	
2.1.2. Aprobación:						
i) Análisis y recomendaciones.			R: i) CE (A) -Comparecia con Análisis y recomendaciones	P.D.F.	11	
ii) Negociación con acreedores y otros.			ii) Presidencia	P.D.F.	2	
iii) Aprobación FEDECCREDITO:			iii) Presidencia/Junta de Gobierno (varias etapas).	P.D.F.	2	
iv) Aprobación Cajas	4 - 1	6 - 20	iv) Junta Directiva de Caja y/o representante de acciones	P.D.C.	1	
			AP: i) Comité Técnico	P.D.F.	1	
			ii) Subgerencia de Cooperativas Afiliadas	P.D.F.	2	
			Subgerencia Técnica	P.D.F.	2	

PLAN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE GASTOS INCREMENTALES CON FONDOS

DEL SISTEMA FEDECCREDITO /CAJAS

Periodo Abril 1° a Agosto 30 1986

Resumen de Actividades para Lograr los Productos	1 9 Inicio Mes y Día	8 6 Fin Mes y Día	INSUMOS Y GASTOS INCREMENTALES NOMENCLATURA: R= Responsable C.E. ( ) =Consultor Externo AP = Apoyos requeridos	Personas-días (P.D.F.)-FEDECCREDITO C=Cajas E=Consultor Externo	Costo Incremental de FEDECCREDITO
2.2. Propuestas de Políticas sobre					TRANSPORTE + VIATICOS:
expansión de operaciones (a					1.400 kms. X ¢0.75=¢ 1.050.00
las Cajas y establecimiento					2 personas X 2 días
de nuevas Cajas.					¢30.oo c/u. ¢ 120.00
2.2.1. Propuesta:			R: CE (A) Documentos	D.P.E. 7	TOTAL... ¢ 1.170.00
Análisis, definición y reco-			AP: Comité Técnico	D.P.F. 1	SUMINISTROS:
mendaciones.	4 - 26	5 - 25			¢ 1.000.00
2.2.2. Aprobación-sujeta a resulta			R: Presidencia-decisión	D.P.F. 1	
do de recomendaciones en las			AP: Comité Técnico	D.P.F. 1	
Cajas	5 - 25	5 - 11	AP: CE (A)		
2.3. Entrenamiento:(Capacitación)			R: Depto. de Capacitación-Organiz.		
2.3.1. Personal de FEDECCREDITO	6 - 1	6 - 15	y Coordina	D.P.F. 1	TRANSPORTE:
			AP: CE (A) Entrenamiento por 3 días	D.P.E. 5	700 kms. X ¢0.75 ¢ 525.00
			AP: Depto. Ases. Técn. y Adm.		9 personas X 2 días
			(5 personas)se entrenan	D.P.F. 15	X ¢ 30.oo c/u. ¢ 540.00
			Dept. Audit.Coop. Afiliadas		TOTAL ¢ 1.065.00
			(3 personas)-se entrenan	D.P.F. 9	SUMINISTROS:
			Personal Subgerencia Técnica		¢ 1.500.00
			(5 personas)-se entrenan	D.P.F. 15	
2.3.2. Personal de Cajas	6 - 10	6 - 20	R:Depto. de Capacitación-Organiza-		
			y Coordina.	D.P.F. 2	
			AP:Dept. Asesoría Técnica y Admi-		
			nistrativa (5 personas)	D.P.F. 18	
			Subgerencia Técnica(4pers)entrenan		
			Personal de Cajas(8)personas repre		
			sentantes de acciones (80) se en		
			trenan por dos días	D.P.C. y Acción. 176	
2.4. Cajas Adoptan Políticas.					
2.4.1. Aprobación Oficial de FEDEC					
CREDITO a las políticas de					
este Producto	6 - 21	7 - 9	R:Presidente /Junta de Gbno.aprue-		
			ba	D.P.F. 1	
			AP:CE (A) revisa documentos	D.P.E. 3	
			Depto.de Asesoría Técnica y Adm		
			nistrativa (5 personas)	D.P.F. 5	
			Subgerencia Técnica (4 personas)	D.P.F. 4	
			Comité Técnico	D.P.F. 1	
2.4.2. Las 4 Cajas adoptan las po-					
líticas	7 - 9	7 - 15	R:Presidente /Directiva Cajas	D.P.C. 1	
			AP:Depto. de Asesoría Técnica y		
			Administrativa (4 Personas)	D.P.F. 6	
2.5. Supervisión e informes sobre					
experiencias de implementa-					
ción.					
2.5.1 Guías para supervisión y eva					
luación de implementación.	6 - 30	7 - 12	R:CE (A)- documento	D.P.E. 6	
2.5.2. Informes sobre la experien-			R:Depto. de Asesoría Técnica y Ad		TRANSPORTE + VIATICOS:
cia de capacitación e imple			ministrativas informe	D.P.F. 2	1.400 kms. ¢0.75= ¢ 1.050.00
mentación.	7 - 25	7 - 30	AP:Subgerencia Técnica	D.P.F. 2	2 personas por 2 días.
			Depto. de Auditoría de Coopera-		X ¢ 30.oo = ¢ 120.00
			tivas Afiliadas	D.P.F. 1	TOTAL ¢ 1.170.00
			Gerentes de Cajas	D.P.C. 2	SUMINISTROS:
					¢ 1.000.00

PLAN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE GASTOS INCREMENTALES CON FONDOS

DEL SISTEMA FEDECCREDITO /CAJAS

Período Abril 1° a Agosto 30 1986

Resumen de Actividades para Lograr los Productos	Inicio Mes y Día (1 9)	Fin Mes y Día (8 6)	INSUMOS Y GASTOS INCREMENTALES NOMENCLATURA: R= Responsable C.E. ( ) =Consultor Externo AP = Apoyos requeridos	Personas-días (P.D.F.)-FEDECCREDITO C=Cajas E=Consultor Externo		Costo Incremental de FEDECCREDITO
PRODUCTO 3: Crédito						
3.1. Análisis y revisión de normas crediticias y táctica de entrega de los servicios.						
3.1.1.1) Análisis de característica de área de influencia, usuarios y capacidad de las Cajas			R: i) CE (A) Analiza	D.P.E.	2	
			ii) Personal de Subgerencia Técnica-Proyecta	D.P.F.	3	
			iii) CE (A)-Analiza	D.P.E.	5	
ii)Proyección de la demanda			AP: i) Personal Subgerencia Técnica	D.P.F.	1	
iii)compatibilidad	4 - 1	4 - 22	Depto. de Capacitación.	D.P.F.	1	
			ii) CE(A) Determina método	D.P.E.	1	
			iii) Personal Subgerencia Coop. Afiliadas.	D.P.F.	1	
			Gerentes de Cajas (4 personas)	D.P.C.	4	
3.1.2.Revisión y adecuación de normas y técnicas de entrega del servicio	4 - 22	4 - 24	R:CE(A)- documento	D.P.E.	1	
			AP:Comité Técnico	D.P.F.	1	
3.2. Aprobación.			R:Presidencia-aprueba/negocia	D.P.F.	1	
3.2.1.Aprobación en principio de FEDECREDITO y negociación con acreedores	1 - 24	5 - 29	AP:Comité Técnico CE(A)	D.P.F.	2	
3.2.2.Aprobación final de FEDECCREDITO	5 - 30	6 - 10	R:Presidencia/Junta de Gobierno	D.P.F.	1	
3.2.3.Aprobación por las 4 Cajas	6 - 10	6 - 20	R:Junta Directiva	D.P.C.	1	
3.3. Revisión /Rediseño Sistema de Crédito.						
3.3.1 Conceptualización, preparación de lineamientos básicos y elementos claves del diseño	4 - 10	5 - 20	R:CE(A) -documento AP:Comité Técnico	D.P.E. D.P.F.	9 1	
3.3.2 Diseño integral	5 - 21	6 - 25	R:Personal Subgerencia Técnica 1 personas por mes-diseño	D.P.F.	60	
			AP:CE(A)	D.P.E.	8	
3.3.3.Preparación de Programas de Procesamiento de Datos						TRANSPORTE + VIATICOS: 2,800 kms. X$0.75 =$2,100.00
i)Fase "I"	6 - 1	9 - 30	R:Proc.de Datos- Programas	D.D.Contrat	260	4 personas X 2 días X $30.00 c/u $ 240.00
ii)Fase "II"	9 - 1	12 - 30	ii)Analista de Sistema y 3 Prog. - por tres meses por C.E			TOTAL... $2.340
			i)Continúa	D.D.F.	100	SUMINISTROS $1,000 OTROS... $6,000
3.4. Aprobación del Sistema.	5 - 26	7 - 7	Presidencia-aprueba	D.D.F.	1	

PLAN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE GASTOS INCREMENTALES CON FONDOS

DEL SISTEMA FEDECCREDITO /CAJAS
Período Abril 1° a Agosto 30 1986

Resumen de Actividades para Lograr los Productos	Inicio: Mes y Día	Fin Mes y Día	INSUMOS Y GASTOS INCREMENTALES NOMENCLATURA: R= Responsable C.E. ( ) =Consultor Externo AP = Apoyos requeridos	Personas-días (P.D.F)-FEDECCREDITO C=Cajas E=Consultor Externo		Costo Incremental de FEDECCREDITO
3.5. Capacitación (°)						
3.5.1.Capacitadores de FEDECCREDITO	6 - 15	6 - 30	R:Departamento de Capacitación - Organiza y Coordina	P.D.F.	1	
			AP:Personal de Gerencia Técnica (Personas,entrenan por 6 días	P.D.F.	9	
			Depto. de Asesoría Técnica y Administrativa (5 personas)			
			Depto. de Auditoría de Cooperativas Afiliadas (4personas)	P.D.F.	78	
			Depto. de Préstamos a Cooperativas Afiliadas (2 personas)			
			Depto. de Documentaciones (2 personas,se entrenan por 6 días - 3 días por semana			SUMINISTROS Y REPRODUCC. $ 1,500.00
3.5.2.Personal de 4 Cajas	7 - 1	7 - 20	R:Depto. de Capacitación - Organiza y Coordina	P.D.F.	2	TRANSPORTE + VIATICOS 300 kms. x $0.75 +
			AP:Depto. Asesoría Técnica y Administrativa (4personas)	P.D.F.	48	4 personas x 6 días x 230.00 c/u =$1,965.00
			Depto. de Auditoría de Cooperativas Afiliadas (4 personas) - se entrenan por 6 días, 2 días por semana			SUMINISTROS $ 500.00
			Personal de 4 Cajas (12 personas) por 3 semanas,2 días x sema	P.D.F.	72	
3.6. Adopción del Sistema.						
3.6.1.i)Ajustes al sistema; y			R:i)Personal de Gerencia Técnica	P.D.F.	5	
ii)Documentación sobre el entrenamiento impartido	7 - 15	7 - 25	ii)Depto. de Asesoría Técnica y Administrativa	P.D.F.	2	
			AP:i)CE (A) -Asesora	P.D.E.	3	
3.6.2.Adopción del Sistema por las 4 Cajas	7 - 20	7 - 29	R:Gerencia de la Caja.			
3.7. Supervisión y Documentación de Experiencia						
3.7.1 Supervisión intensiva	7 - 25	9 - 30	R:Depto. de Asesoría Técnica y Administrativa	P.D.F.	24	
			AP:Depto. de Auditoría de Cooperativas Afiliadas	P.D.F.	24	
3.7.2.Días para Auditoría Operativa.	7 - 25	8 - 10	R:CE (A)-documento	P.D.F.	6	
			AP:Personal de Gerencia Técnica	P.D.F.	3	
3.7.3.Informe sobre experiencias de la capacitación e implementación de las innovaciones.	8 - 1	8 - 5	R:Depto.de Asesoría Técnica y Administrativa-Informe	P.D.F.	3	TRANSPORTE + VIATICOS 2,600 kms. x $0.75 + 4 personas x 2 días 230.00 c/u =$1,955.00
			AP:Depto. de Auditoría de Cooperativas Afiliadas	P.D.F.	3	Suministros: $ [illegible]
			Gerentes de las 4 Cajas	P.D.C.	8	
PRODUCTO 4.Planificación y Presupuesto.						

PLAN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE GASTOS INCREMENTALES CON FONDOS

DEL SISTEMA FEDECREDITO /CAJAS
Período Abril 1º a Agosto 30 1986

Resumen de Actividades para Lograr los Productos	Inicio Mes y Día (1 9)	Fin Mes y Día (8 6)	INSUMOS Y GASTOS INCREMENTALES — NOMENCLATURA: R= Responsable; D.P.F. = Personal Consultor Externo; AP = Apoyos Requeridos	Personas-días (P.D.F.)-FEDECREDITO; C=Cajas; E=Consultor Externo		Costo Incremental de FEDECREDITO
4.1. [illegible]						
[illegible]	5 - 11	6 - 1	[illegible] Diferentes-Comité Técnico -	D.P.F.	14	
			[illegible]			
			AP: Personal de Gerencia Técnica	D.P.F.	4	
			AP: Personal de Gerencia Financiera			
			[illegible]	D.P.F.	1	
			[illegible] Personal de Gerencia Administrativa			
			[illegible]	D.P.F.	1	
			[illegible]	D.P.F.	1	
4.2. [illegible]						TRANSPORTE + VIATICOS
[illegible]	6 - 1	[illegible] - [illegible]	R: [illegible]	D.P.F.	4	2,800 kms.X$0.75 + 4 perso-
						nas X 2 días X$30.00 c/u
4.2.1. [illegible]	6 - 10	7 - [illegible]	R: [illegible] Departamento de Diseño			$ 2,340.00
			[illegible] Sistema y			Suministros: $ 1,000.00
			[illegible]	D.P.Contrato	30	Otros: $ 2,000.00
			AP: [illegible]	D.P.F.	2	
4.3. Capacitación (A)						
4.3.1. [illegible]						
[illegible]	6 - 12	6 - 15	R: Departamento de Capacitación -			TRANSPORTE + VIATICOS.
			[illegible] y Computo	D.P.F.	1	700 kms. X $0.75 + 4 perso-
			AP: Departamento de Capacitación	D.P.F.	2	nas X 2 días X $30.00
			[illegible] de Gerencia Técnica			$ 1,000.00
			[illegible]	D.P.F.	34	Suministros $ [illegible]
			[illegible] Departamento de Asesoría Técnica y Administrativa			
			[illegible]	D.P.F.		
			[illegible] Departamento de Auditoría de -			
			[illegible] Afiliadas (4 personas)	D.P.F.		
			[illegible] de Oficinas a Coopera-			
			tivas Afiliadas (4 personas)	D.P.F.		
			[illegible]			
			[illegible]	D.P.F.		
			[illegible] por 2 días			
[illegible]	[illegible] - 15	[illegible] - [illegible]	R: Departamento de Capacitación -			
			[illegible] y Coordinación	D.P.F.	1	
			AP: Departamento de Asesoría Técni-			
			ca y Administrativa (4 personas)	D.P.F.	16	
			[illegible] de Auditoría de Coopera-			
			tivas Afiliadas (4 personas)			
			[illegible] capacitación por 2 días			
			[illegible] de Cajas (2 personas)			
			[illegible] días de entrenamiento	D.P.F.	24	
4.4. Implementación.						
[illegible]			R: Gerencia de las 4 Cajas	D.P.F.	12	
[illegible]			[illegible] Gerencia [illegible]			
[illegible]			Afiliadas	D.P.F.	1	
[illegible]	5 - 10	1 - 12	AP: Personal de Gerencia Técnica			
[illegible]			[illegible]	D.P.F.	8	
			Personal Departamento Asesoría Técnica y Administrativa	D.P.F.	1	
			[illegible]	D.P.F.	1	
[illegible]						
[illegible]	7 - 6	7 - 10	R: Presidencia	D.P.F.	1	
			AP: Comité Técnico	D.P.F.	1	

PLAN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE GASTOS INCREMENTALES ANUALES

[illegible]

Resumen de Actividades para [illegible]	Inicio Mes y Día	Fin Mes y Día	[illegible] Consultor Externo AP = Apoyo requerido	Personal [illegible] Consultor Externo	Costo Incremental [illegible]
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]	5 - 15	[illegible]	[illegible]	[illegible] 5	
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]					[illegible]
[illegible]					[illegible]
[illegible]	7 - 25	7 - [illegible]	[illegible]		[illegible]
[illegible]				[illegible] 4	[illegible]
[illegible]					[illegible]
[illegible]				[illegible] 2	[illegible]
[illegible]				[illegible] 5	
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]	7 - 22	7 - [illegible]	[illegible]	[illegible] 7	
[illegible]			[illegible]	[illegible] 1	
[illegible]			[illegible]		
[illegible]			[illegible]	[illegible] 2	
[illegible]			[illegible]		
[illegible]			[illegible]		
[illegible]			[illegible]		
[illegible]	7 - 22	7 -	[illegible]	[illegible] 12	
[illegible]				[illegible] 2	
[illegible]			[illegible]		
[illegible]			[illegible]	[illegible] 2	
[illegible]			[illegible]		
[illegible]			[illegible]	[illegible] 2	
[illegible]					
[illegible]					[illegible]
[illegible]	7 - [illegible]	7 -	[illegible]		[illegible]
[illegible]					[illegible]
[illegible]	7 - [illegible]	7 -	[illegible]		
[illegible]			[illegible]		[illegible]
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]	7 - [illegible]	7 -	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]			[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]			[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	

PLAN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE GASTOS INCREMENTALES CON FONDOS

DEL SISTEMA FEDECCREDITO /CAJAS

Período Abril 1° a Agosto 30 1986

Resumen de Actividades para lograr los Productos	Inicio Mes y Día	Fin Mes y Día	INSUMOS Y GASTOS INCREMENTALES NOMENCLATURA: R= Responsable C.E. ( ) =Consultor Externo AP = Apoyos requeridos	Personas-días (P.D.F)-FEDECCREDITO C=Cajas E=Consultor Externo		Costo Incremental de FEDECCREDITO
3.2Personal de Cooperativas	4 - 25	8 - 30	R:Depto. de Capacitación-organiza y Coordina			
			AP:Depto. de Audit.Cooperativas Afiliadas -provee Capacitación	P.D.F.	8	
			(Miércoles-2 días c/u por Caja			
			Cajas 12 personas por 2 días	P.D.C.	24	
[illegible]	4 - 26	8 - 26	R:Gerentes de Cajas ; E:FEDECCREDITO			
[illegible]	4 - 26	10 - 26	R:Secretario Coop. Afiliadas-Informe	P.D.F.	16	TRANSPORTE + VIATICOS.
			[illegible] (A)	P.D.E.	1	2.800 kms. x ¢0.75 + 4 personas x 2 días x ¢30.00 c/u
			Secret.de Auditor.Coop. Afiliadas			
			Secret. de Asesor.Técnica y Admin.			= ¢ 2.340.00
						SUMINISTROS:
[illegible]						¢ 1.000.00
[illegible]						
[illegible]						
[illegible] Análisis [illegible]	6 - 9	7 - 12	R:CE(B)Analiza y diseña documento	P.D.E.	12	
			AP:Personal Subgerenc.Operaciones	P.D.F.	3	
			Personal Subgerencia Técnica	P.D.F.	1	
			CE (A)	P.D.E.	2	
[illegible] Proyecto [illegible]	7 - 12	7 - 12	R:Procesamiento de Datos-Proyectos	P.D.Contrato	20	
			AP:CE (B)	P.D.	2	
[illegible]						SUMINISTROS: ¢ 500.00
[illegible]	7 - 12	7 - [illegible]	R:Responsable			
			Asesoría Técnica	P.D.F.	1	OTROS ¢ 2.000.00
			CE (B)	P.D.E.	2	
[illegible]	4 - 1	8 - [illegible]	R:Depto. de Capacitación-Organiza y Coordina	P.D.F.	1	
			AP:CE (B)Revisa documento	P.D.E.	1	
			Personal Subgerenc.Operaciones	P.D.F.	1	
			[illegible]			SUMINISTROS: ¢ 1.500.00
[illegible]						
[illegible]	8 - 1	8 - 11	R:Personal Subgerenc.Operaciones			
			AP: CE (B)	P.D.E.	1	SUMINISTROS: ¢ 500.00
[illegible]						
[illegible]						
[illegible]						
[illegible]			R:CE (A)Documento	P.D.E.	9	
[illegible]			AP:CE (B)Documento	P.D.E.	1	
[illegible]			Persona.Subgerencia Técnica	P.D.F.	2	
[illegible]			Comité Técnico			
[illegible]	7 - 25	8 - 11	Personal Asesoría Técn.y Admin.			
[illegible]	8 - 15	8 - 30	R:Personal Asesoría Técnica y Administrativa-diseña	P.D.F.	14	TRANSPORTE + VIATICOS.
			[illegible] Técnica			700 kms. x ¢0.75 x 4 personas x 2 días ¢30.00 c/u
			[illegible]-población			SUMINISTROS:
			AP:Personal Audit.Coop.Afiliadas	P.D.F.	10	¢1.500.00
			CE (A) - Comité Técnico	P.D.E.	1	
[illegible] Implementación de [illegible]	9 - 15		R:Subgerencia de Coop. Afiliadas			

Best Available Document

PLAN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE GASTOS INCREMENTALES CON FONDOS

DEL SISTEMA FEDECCREDITO /CAJAS

Período Abril 1° a Agosto 30 1986

Resumen de Actividades para Lograr los Productos	Inicio Mes y Día (1 9)	Fin Mes y Día (8 6)	INSUMOS Y GASTOS INCREMENTALES — NOMENCLATURA: R= Responsable; C.E. ( ) =Consultor Externo; AP = Apoyos requeridos	Personas-días (P.D.F.)-FEDECCREDITO; C=Cajas; E=Consultor Externo		Costo Incremental de FEDECCREDITO
PRODUCTO 8. Capacitación (sin incluir la relacionada a la implementación de los sistemas de gestión y operación realizados, lo cual aparece bajo cada uno de los productos a que corresponde).						
8.1. Plan Global de Capacitación.						
8.1.1 Planeación del sistema global: coordinación y definición de requisitos entre de Departamento de Capacitación y el sistema centralizado para elaboración y evaluación del Programa de Capacitación.	1 - 1	4 - 10	R:CTICI Provee los lineamientos y normas diferentes.	P.D.F.	20	
			AP:Departamento de Capacitación, prepara, revisa y/o diseña los documentos necesarios, la táctica y formula el Plan.	P.D.F.	40	
8.1.2 Ejecución del Inventario de Recursos Humanos en cada unidad administrativa para el nivel de Jefes de Sección (Encargados y Jefes de Sección)	5 - 1	6 - 10	R:Depto. de Capacitación-coordina caso seguimiento y control de calidad.	P.D.F.	20	
			AP:Jefes los Subgerentes (5)	P.D.F.	8	
			Jefes los Jefes de Depto. (21)	P.D.F.	30	
			Jefes los Jefes de Sección (53)	P.D.F.	80	
			Llenan los formularios y cada nivel jerárquico provee orientación y supervisión al nivel inmediato inferior para el llenado de los formularios.			
			AP:Gerentes de Caja (46)	P.D.C.	100	
			Jefes de Sección (entre 180 y 200)	P.D.C.	150	
			Auxiliares asignados a Cajas, en cuanto usuario.	P.D.F.	15	
			Usuarios reales de las Cajas (C) sólo 5 Cajas por muestreo	P.D.CS.	400	
			Llenan los formularios y cada nivel jerárquico provee orientación y supervisión al nivel inmediato inferior para el llenado de los formularios (en el caso de los usuarios solo se hará una muestra). Con el llenado de los formularios se formulará el Plan Global de Días en el período de 5 meses).			
8.1.3 Preparación de descripciones de puestos hasta los niveles jerárquicos incluidos en el Perfil Global	6 - 1	6 - 10	R:Depto. de Capacitación-coordina caso seguimiento y control de calidad	P.D.F.	15	
			AP:Jefes los Subgerentes (5)	P.D.F.	15	
			Jefes los Jefes de Depto.(21)	P.D.F.	40	
			Jefes los Jefes de Sección(53)	P.D.F.	10	
			Cada nivel jerárquico prepara las descripciones del nivel inmediato inferior, y provee a estos orientación y supervisión en la preparación de las descripciones del siguiente nivel jerárquico para abajo.			

Best Available Document

PLAN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE GASTOS INCREMENTALES CON FONDOS

DEL SISTEMA FEDECCREDITO /CAJAS

Período Abril 1º a Agosto 30 1986

Resumen de Actividades para Lograr los Productos	Inicio Mes y Día	Fin Mes y Día	INSUMOS Y GASTOS INCREMENTALES NOMENCLATURA: Nº Responsable C.E. ( ) =Consultor Externo AP = Apoyos requeridos	Personas-días (P.D.F.-FEDECCREDITO C-Cajas P=Consultor Externo	Costo Incremental de FEDECCREDITO
			AP=Gerentes de Cajas (36)	P.D.C.	100
			Jefes de Sección (entre 130y200)	P.D.C.	20
P.1.1.Encuesta sobre demanda social			R=Econ. de Capacitación-Coordina		
de la capacitación del recurso			Dpto. Seguimiento y control de ca		
humano en los cinco niveles			jas.	P.D.F.	15
relacionados con Educación Dese			AP=Todos los Subgerentes (5) ,	P.D.F.	1
rrollo simultáneo entre con	5 - 1	5 - 10	Todos los Jefes de Depto. (21),	P.D.F.	5
sultor(P) y C(P.D.F.)			Todos los Jefes de Sección (53),	P.D.F.	7
			Cada nivel jerárquico provee --		
			orientación y supervisión al nivel		
			inmediato inferior para el llena		
			do del formulario.		
			AP=Gerentes de Cajas (36)	P.D.C.	10
			Jefes de sección(entre 130y200)	P.D.C.	23
P.1.2.Preparación de Programas de			R=Procesamiento de Datos-prepara		
Mecanización y Procesamiento de			los programas y grabar los re		
la información	5 - 1	6 - 15	cursos de salida	P.D.Contra	30
			AP=TCD	P.D.E.	2
P.1.3.Pruebas de Interpretación.	6 - 15	7 - 2	R=TCD-Pruebas	P.D.E.	10
			AP=Dpto. de Capacitación	P.D.F.	2
P.1.4.Diseño de Formularios de					
Información.					
Diseño de Formularios					
Interpretación de Formularios					
P.1.5.Preparación de Instructivos	7 - 15	7 - 15	R=TCD-Instructivos	P.D.E.	1
P.1.6.Levantamiento de Información			R=TCD-Levantamiento	P.D.E.	5
Recolectar la información			AP=Departamento de Capacitación.	P.D.F.	
Entrevistas a Jefes de					
Sección	7 - 15	7 - 2			
P.1.7.Análisis de la Información			R=TCD-Interpreta	P.D.E.	5
Interpretación de la información			AP=Departamento de Capacitación	P.D.F.	5
Análisis de Jefes de					
Sección	7 - 15	7 - 20			
P.1.8.Elaboración del Plan de			R=TCD-Elaborará Plan	P.D.E.	10
Capacitación del recurso			AP=Departamento de Capacitación	P.D.F.	20
humano y capacitación	7 - 21	8 -			
P.1.9.Informes y recomendaciones					
del Consultor	8 - 10	- - 15	R=TCD	P.D.E.	4
P.2. Plan Piloto					
P.2.1. Vida Operativa					
P.2.1. Preparación de material di	4 - 22	3 - 10	R=C (P.D.F.y C.)-Investigación		
dáctico para el estudio -			y preparación de borradores de		
el libro el Sistema Ca-			los cinco	P.D.E.	64
pacitativo para los cua			Revisión del Doctor(P)revisión y		
tro Versión para los si			preparación final.	P.D.E.	24
guientes temas:					

PLAN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE GASTOS INCREMENTALES CON FONDOS

DEL SISTEMA FEDECCREDITO /CAJAS

Período Abril 1° a Agosto 30 1986

Resumen de Actividades para lograr los Productos	1 9 Inicio Mes y Día	8 6 Fin Mes y Día	INSUMOS Y GASTOS INCREMENTALES — NOMENCLATURA: R= Responsable C.E. ( ) =Consultor Externo AP = Apoyos requeridos	Personas-días (P.D.P.J-FEDECCREDITO C=Cajas E=Consultor Externo	Costo Incremental de FEDECCREDITO
[illegible] de la Fede-			Presidencia	[illegible]	
[illegible] Capacitación y Contabilidad			[illegible]	[illegible]	
[illegible] FEDECCREDITO y su Reglamento			Gerencia de Coop. Afiliadas	P.D.P.	
[illegible] Financiera de Desarro-			Gerencia de Operaciones	P.D.P.	
[illegible] Cambio Organizacional en -			Gerencia Financiera	P.D.P.	
[illegible] Sistema Cajas - FEDECCREDITO y			Departamento Jurídico	P.D.P.	
[illegible] Comunicación Horizontal de			Departamento de Auditoría Interna	P.D.P.	
[illegible] en forma por [illegible]			Gerencia Técnica	P.D.P.	
[illegible]			Gerencia Administrativa	P.D.P.	
[illegible]	4 - 20	5 - 10	Jefaturas de Cajas	P.D.P.	
[illegible] Preparación de Seminarios					
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]	6 - 3	6 - 5	R(E)(Profesor)	D.P.E.	
[illegible] Taller de diagnóstico para					
[illegible] de sistema FEDECCRE-					
[illegible]	6 - 24	6 - 26	R(E) (Profesor)	D.P.E.	
[illegible] Estrategias y técnicas de					
[illegible] y Evaluación de					
[illegible]	7 - 15	7 - 17	R(E)(Profesor)	D.P.E.	
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]	8 - 5	8 - 7	R(E) (Profesor)	D.P.E.	
[illegible]					
[illegible]					
[illegible]	8 - 26	8 - 28	R(E) (Profesor)	D.P.E.	
[illegible]			R(E)(Profesor) los miembros de la AC-		
[illegible]			[illegible] interior.	P.D.P.	8
[illegible]			[illegible] de los seminarios	P.D.P.	187
[illegible]			[illegible] 25 personas		
[illegible]			[illegible] y Lista de Asistencia		
[illegible]	6 - 6	6 - 7	[illegible]		
[illegible]	7 - 27	7 - 28	[illegible] (E)		
[illegible]	7 - 5	7 - 6	[illegible] (E)		
[illegible]	8 - 4	8 - 5	[illegible]		
[illegible]	8 - 29	8 -	[illegible] (E)		
			[illegible]		
			[illegible]		
			[illegible]		
[illegible]					
[illegible]					
[illegible] Preparación de seminarios	5 - 15	5 - [illegible]	R(E) (E) Preparación Seminarios	P.D.P.	12
[illegible]			[illegible] Coop. Afiliadas		
[illegible]			Gerencia de Operaciones		
[illegible] Finanzas, y [illegible]			Gerencia Financiera		
[illegible]			Gerencia Administrativa		
[illegible]	5 - 1	5 - 5			
[illegible]	5 - 21	5 - 23			
[illegible]	7 - 21	7 - 23			
[illegible]	8 - 4	8 -			

PLAN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE GASTOS INCREMENTALES CON FONDOS

SISTEMA FEDECCREDITO /CAJAS

Período Abril 1° a Agosto 30 1986

Resumen de actividades para lograr los Productos	1 9 8 6 Inicio Mes y Día	Fin Mes y Día	INSUMOS Y GASTOS INCREMENTALES NOMENCLATURA: R= Responsable C.E. ( ) =Consultor Externo AP = Apoyos requeridos	Personas-días (P.D.F.-FEDECCREDITO C=Cajas E=Consultor Externo	Costo Incremental de FEDECCREDITO
[illegible]			R.E (Depto. [illegible])		
[illegible]			(Depto. [illegible] e [illegible])		
[illegible]	5 - 9	5 - 4	[illegible]		
[illegible]	5 - 22	5 - 23	AP: Depto. de Capacitación		
[illegible]	7 - 21	7 - 21	Organiza y Coordina	P.D.F. 4	
[illegible]	8 - -	8 - 12	AP: (1)Todos los jefes de Departamen		
			tos, Jefes de Sección y 12 Geren		
			tes de Cajas-total 64 personas;		
			el seminario es por 1 día(s).	222	
			AP: (III), (IIII) o (IV):		
			Jefes de Departamento (8 perso-		
			nas) de Asesoría Técnica y Admi		
			nistrativa, Capacitación, Audi-		
			toría de Cooperativas Afiliadas,		
			Capacitación de Bancos, Préstamos		
			de Cooperativas Afiliadas, Plani		
			ficación, Desarrollo Institucio		
			nal y Estadísticas; y ahora los		
			jefes de /y Personal de Seccio		
			nes (10 personas) de las Seccio		
			nes (4 jefes de Zona), del Depar		
			tamento de Capacitación (2) del		
			Departamento de Auditoría de Co		
			operativas Afiliadas (2), Promo		
			ción y Análisis (4), Sección -		
			cooperativa (1) y de Auditoría de		
			Cajas del Departamento de Auditoría		
			Interna; también todas las Sec-		
			ciones de la Gerencia Técnica		
			(hasta 13 personas) y 4 personas		
			administrativas; y ahora 12 Geren		
			tes de Cajas.		
			Total 38,cada seminario tiene		
			una duración de 1 día.		
[illegible]					
[illegible]			[illegible]		
[illegible]	5 - 9	[illegible]	Departamento de Capacitación		
[illegible]	5 - 29	[illegible]	Organiza y Coordina	P.D.F. 4	
[illegible]	7 - 21	[illegible]	[illegible] participantes seleccionados		
[illegible]	8 - 13	[illegible]	entre los 38 participantes		
[illegible]			[illegible] FEDECREDITO en los semina-		
[illegible]			rios de Gerencia Financiera.	P.D.F. 100	
[illegible]			[illegible]	P.D.F. 16	
[illegible]			Departamento de Capacitación		
[illegible]			Organiza y Coordina	P.D.F. 3	
[illegible]			[illegible] Capacitadores de FEDECRE-		
[illegible]			DITO en dos grupos de dos te-		
[illegible]			mas del [illegible]	P.D.F. 80	
[illegible]			[illegible] de 10 días en entre		
[illegible]	5 - 1[illegible]	[illegible]	[illegible] días en cada tema	P.D.F. 80	
[illegible]	6 - [illegible]	6 - [illegible]			
[illegible]	7 - 2[illegible]	7 - [illegible]			
[illegible]	8 - 1[illegible]	8 - [illegible]			

Non-Negotiable Document

ADENDUM

PLAN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE GASTOS INCREMENTALES CON FONDOS

DEL SISTEMA FEDECCREDITO /CAJAS

Período Abril 1° a Agosto 30 1986

Resumen de Actividades para Lograr los Productos	Inicio Mes y Día	Fin Mes y Día	INSUMOS Y GASTOS INCREMENTALES NOMENCLATURA: R= Responsable C.E. ( ) =Consultor Externo AP = Apoyos requeridos	Personas-días (P.S.F.-FEDECCREDITO C=Cajas E=Consultor Externo	Costo Incremental de FEDECCREDITO
	1 9	8 6			
			Se agregan los recursos humanos indicados abajo, los cuales surgieron de las reuniones de Comité Técnico de FEDECCREDITO para revisar el Plan, y se dan las aclaraciones		
PRODUCTO 3.					
Tarea (t) 3.1.1.11	4 - 1	4 - 22	AP:Personal Subgerencia Financiera	D.P.F.	3
			Personal Subgerencia de Operaciones.	D.P.F.	3
(t)3.5.1.	6 - 15	6 - 30	AP:Personal Depto. de Préstamos a Programas Especiales	D.P.F.	12
(t)3.6.2.	7 - 20	7 - 25	R:Agregar "previa aprobación de la Junta Directiva de las Cajas".		
PRODUCTO 4.					
Tarea (t)4.1.	6 - 10	6 - 15	AP:Personal Subgerencia de Operaciones.	D.P.F.	1
(t)4.3.1.	6 - 10	6 - 15	AP:Personal Departamento de Programas Especiales	D.P.F.	4
(t)4.4.1.1	6 - 10	7 - 30	R:Agregar "previa aprobación de Junta Directiva de las Cajas"		
(t)4.4.3	6 - 15	6 - 12	AP:Personal de Subgerencia Técnica	D.P.F.	1
PRODUCTO 5.					
Tarea (t)5.1.	7 - 19	7 - 24	AP:Personal Subgerencia Financiera	D.P.F.	2
(t)5.2.	7 - 24	7 - 15	AP:Personal Subgerencia Financiera	D.P.F.	2
(t)5.5.1.	8 - 20	8 - 25	AP:Personal Subgerencia Financiera	D.P.F.	2
(t)5.5.2	8 - 25	8 - 30	Eliminar la palabra "Gerente"		
(t)5.6.1.	8 - 26	10 - 26	En Subgerencia en vez de Departamento		
(t)5.6.2.	8 - 26	10 - 26	Eliminar Departamento de Auditoría de Cooperativas y Departamento de Asesoría Técnica y Administrativa.		
PRODUCTO 6.					
Tarea (t)6.1.	6 - 8	7 - 12	AP:Personal Subgerencia Financiera	D.P.F.	1
(t)6.3.	7 - 12	7 - 30	AP:Personal de Subgerencia de Operaciones y	D.P.F.	2
			Subgerencia Técnica	D.P.F.	2
(t)6.5.	8 - 1	8 - 6	R:(i)Personal de Subgerencia Financiera	D.P.F.	2
(i)Implementación y (ii)Seguimiento.			R:(ii)Personal Subgerencia Técnica	D.P.F.	4
PRODUCTO 7.					
Tarea (t)7.2.	8 - 15	8 - 30	R:(i)Subgerencia de Cooperativas Afiliadas, eliminar "Personas Asesoría Técnica y Administrativa"		
(t)7.3.	9 - 15		AP:Personal Subgerencia Financiera.		
PRODUCTO 8.					
Tarea (t)8.1.1.	4 - 1	4 - 30	Aclaración el responsable es Su-		

Best Available Document

ANEXO 2

FEDERACION DE CAJAS DE CREDITO

GASTOS INCREMENTALES DE LA FEDERACION DE CAJAS DE CREDITO Y LAS CAJAS

PERIODOS ABRIL 1º - AGOSTO 30/1986

PRODUCTOS	CAPACITACION							INVESTIGACION Y DISEÑO							IMPLEMENTACION FASE INICIAL							¢
	Transporte	Viáticos	Hrs. Extras	Sum. y Rep.	Clauras	Otros	¢ sub-Total	Transporte	Viáticos	Hrs. Extras	Sum. y Rep.	Otros	¢ Sub-Total		Transporte	Viáticos	Hrs Extras	Sum. y Rep.	Clauras	Otros	¢ Sub-Total	Total
1. Selección de 4 Cajas Modelo	525	240		500			1265															1265
2. Políticas	525	540		1500			2565	1050	120		1000		2170		1050	120		1000			2170	6905
3. Crédito	525	1440		2000			3965	2100	240		1000	6000	9340		2100	240		1000			3340	16645
4. Planificación y Presupuesto	525	480		1500			2505	2100	240		1000	2000	5340		2100	240		1000			3340	11185
5. Sistema de Supervisión y apoyo de FedeCcréto.	525	480		1500			2505	2100	240		1000		3340		2100	240		1000			3340	9185
6. Obtener mayor fluidéz en el desembolso contratado.				1500			1500				500	2000	2500					500			500	4500
7. Programa de Implementación.											1500		1500		525	240		1500			2265	3765
8. Capacitación				22000		35000	57000	3000			4000		7000					5000		1000	6000	70000
TOTAL	2625	3180		30500		35000	71305	10350	840		10000	10000	31190		7875	1080		11000		1000	20955	124450