

EVALUACIÓN DEL COMPONENTE DE GERENCIA

Cooperativa: _____

Fecha de Cierre: _____

Examinador: _____

Fecha de Examen: _____

Documento / Factor	Aspectos a Evaluar	Sí	No	N/D	Comentarios
<i>Estrategia de Negocio</i>					
1.	<i>Plan Estratégico</i>	_____	_____	_____	_____
2.	<i>Plan de Negocios</i>	_____	_____	_____	_____
	Análisis del Ambiente				
	a. ¿Se considera el ambiente interno y externo?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Se identifican las amenazas y oportunidades?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Se identifican las fortalezas y limitaciones?	_____	_____	_____	_____
	d. ¿Se toma en consideración la tendencia de la economía?	_____	_____	_____	_____
	e. ¿Se considera la competencia del mercado?	_____	_____	_____	_____
	Enunciación de Objetivos				
	a. ¿Cubren las principales áreas operacionales?	_____	_____	_____	_____
	> Crecimiento en Préstamos	_____	_____	_____	_____
	> Diversidad de la Cartera	_____	_____	_____	_____
	> Morosidad	_____	_____	_____	_____
	> Capitalización	_____	_____	_____	_____
	> Servicios	_____	_____	_____	_____
	> Educación y Promoción	_____	_____	_____	_____
	> Manejo de Activos y Pasivos	_____	_____	_____	_____
	> Crecimiento en Mercado Potencial	_____	_____	_____	_____
	> Manejo de Riesgo	_____	_____	_____	_____
	> Movimientos en Tasas de Interés	_____	_____	_____	_____
	> Desarrollo de Personal	_____	_____	_____	_____
	> Acción Afirmativa	_____	_____	_____	_____
	> Desarrollo Tecnológico	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Son claros y específicos?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Son consistentes con la reglamentación?	_____	_____	_____	_____

Documento / Factor	Aspectos a Evaluar	Sí	No	N/D	Comentarios
Enunciación de Políticas	¿Son éstas consistentes con los objetivos?	_____	_____	_____	_____
Documentación del Plan	a. ¿Participaron los empleados en el desarrollo del Plan?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Se discutió el Plan final con los empleados?	_____	_____	_____	_____
Plan de Trabajo por Departamento	¿Tiene cada Departamento sus Objetivos y Metas?	_____	_____	_____	_____
Programación	¿Existe progreso en la implantación del plan?	_____	_____	_____	_____
3. <i>Presupuesto</i>	a. ¿Está detallado y justificado?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Presenta los objetivos del nuevo año?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Presenta los presupuestos que utiliza en las proyecciones?	_____	_____	_____	_____
	d. ¿Tiene un análisis de las proyecciones?	_____	_____	_____	_____
	e. ¿Se desviaron los resultados de presupuestos anteriores significativamente de los cierres auditados?	_____	_____	_____	_____
	f. ¿Se está desviando el presupuesto actual del proyectado?	_____	_____	_____	_____
Evidencia de Resultados	¿Existe una desviación significativa con lo programado?	_____	_____	_____	_____
Tabla de Desviación entre Resultados y Proyección	> Morosidad	_____	_____	_____	_____
	> Crecimiento en la Cartera de Préstamos	_____	_____	_____	_____
	> Crecimiento en Activos	_____	_____	_____	_____
	> Crecimiento en Número de Socios	_____	_____	_____	_____
	> Crecimiento en Capital	_____	_____	_____	_____
	> Rendimiento	_____	_____	_____	_____
	> Sobrantes	_____	_____	_____	_____
Conducta de la Gerencia					
4. <i>Plan de Desarrollo de Personal</i>	a. ¿Existe un Plan de Desarrollo de Personal?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Participaron los empleados en el diseño del mismo?	_____	_____	_____	_____

Documento / Factor	Aspectos a Evaluar	Sí	No	N/D	Comentarios
	c. ¿Está estructurado por áreas o departamentos?	_____	_____	_____	_____
	d. ¿Atiende deficiencias o limitaciones del personal?	_____	_____	_____	_____
	e. ¿Se deriva de los resultados de las evaluaciones?	_____	_____	_____	_____
	f. ¿Es consistente con los objetivos de la cooperativa?	_____	_____	_____	_____
	g. ¿Permite la medición de la efectividad en la capacitación del personal?	_____	_____	_____	_____
	h. ¿Se incluye a la Gerencia en el plan?	_____	_____	_____	_____
	i. ¿Se incluye a la Junta de Directores en el plan?	_____	_____	_____	_____
5. <i>Programa de Adiestramientos</i>	a. ¿Existe un programa de adiestramientos en la cooperativa?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Existe un presupuesto para adiestramiento y capacitación del personal, la gerencia, la Junta de Directores y Comités?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Este presupuesto satisface las necesidades de la institución?	_____	_____	_____	_____
	d. ¿El programa está contemplado dentro del plan estratégico?	_____	_____	_____	_____
	e. ¿Los adiestramientos son diseñados utilizando los objetivos definidos?	_____	_____	_____	_____
	f. ¿Se puede medir la efectividad de los adiestramientos?	_____	_____	_____	_____
	g. ¿Se evalúan los adiestramientos?	_____	_____	_____	_____
6. <i>Plan de Sucesión</i>	a. ¿Existe un plan de contingencia ante renuncias, retiros o despidos inesperados?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Tiene la cooperativa un plan de rotación de empleados?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Conocen los empleados las funciones de las distintas plazas?	_____	_____	_____	_____
	d. ¿Se puede derivar de las evaluaciones el potencial de los empleados?	_____	_____	_____	_____
	e. ¿Necesitan algún tipo de adiestramiento adicional?	_____	_____	_____	_____
	f. ¿Se pueden capacitar dentro de un año?	_____	_____	_____	_____

Documento / Factor	Aspectos a Evaluar	Sí	No	N/D	Comentarios
	g. ¿Existe un banco de recursos en la cooperativa?	_____	_____	_____	_____
	h. ¿Se cuenta con apoyo externo para cubrir determinadas plazas?	_____	_____	_____	_____
7. <i>Carta a la Gerencia</i>	a. ¿Se le ha dado seguimiento a los señalamientos?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Hay cartas o documentos de respuestas a los señalamientos?	_____	_____	_____	_____
8. <i>Documentación Sobre Casos Llevados a Corte</i>	a. Opinión del juez	_____	_____	_____	_____
	b. Sentencia	_____	_____	_____	_____
9. <i>Carteles de Información General Sobre las Leyes y Derechos de las Personas y los Empleados</i>	a. ¿Tiene la cooperativa los carteles que se requieren?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Están en un lugar visible?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Tiene información disponible sobre los mismos?	_____	_____	_____	_____
	d. ¿Los empleados tienen conocimiento de ello?	_____	_____	_____	_____
	e. ¿Hay alguna persona responsable de hacer cumplir las mismas?	_____	_____	_____	_____
10. <i>Políticas sobre Hostigamiento Sexual, Consumo y Abuso de Alcohol y Drogas, ADA</i>	a. ¿Existen políticas claras sobre estos temas?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Se discutieron o explicaron a los empleados?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Se ofrecen charlas y orientación legal sobre estos y otros temas similares y pertinentes a la cooperativa?	_____	_____	_____	_____
11. <i>Expedientes de Personal y Resúmenes</i>	a. ¿Se guardan por un año los resúmenes que se reciben?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Existe una evaluación objetiva y cuantificada de las solicitudes de empleo que se reciben?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Existe una política de reclutamiento y selección de los empleados?	_____	_____	_____	_____

Documento / Factor	Aspectos a Evaluar	Sí	No	N/D	Comentarios
12. <i>Contrato de la Presidencia Ejecutiva y la Cooperativa</i>	a. ¿El contrato es adecuado para ambas partes?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿El contrato provee para la evaluación del Ejecutivo?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿El contrato define los deberes y responsabilidades del Presidente Ejecutivo?	_____	_____	_____	_____
13. <i>Documento o Instrumento de Evaluación para la Alta Gerencia</i>	a. ¿Tiene la cooperativa un sistema de evaluación que incluya la alta gerencia?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿El instrumento de evaluación para la alta gerencia mide o cuantifica criterios de desempeño y productividad?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿El instrumento toma en consideración los resultados operacionales y gerenciales de la cooperativa?	_____	_____	_____	_____
14. <i>Histórico de Salarios y Beneficios Marginales</i>	a. ¿La estructura de salarios es competitiva?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿El crecimiento de los salarios ha sido consistente con el crecimiento de la cooperativa?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿El salario actual es proporcional a la complejidad de las operaciones de la cooperativa?	_____	_____	_____	_____
	d. ¿Los beneficios marginales son en su mayoría gastos recurrentes?	_____	_____	_____	_____
	e. ¿Cómo comparan los salarios de la alta gerencia con el resto de los empleados?	_____	_____	_____	_____
15. <i>Informe de Relación de Fechas de Evaluaciones y Aumentos</i>	a. ¿Existe la política de evaluar a la gerencia anualmente?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Los aumentos son automáticos?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Se exige a la gerencia que demuestre efectividad en su administración?	_____	_____	_____	_____
	d. ¿El aumento es independiente de la evaluación?	_____	_____	_____	_____
	e. ¿Transcurre mucho tiempo entre la evaluación y el aumento?	_____	_____	_____	_____

Documento / Factor	Aspectos a Evaluar	Sí	No	N/D	Comentarios
16. <i>Código de Ética</i>	a. ¿El Manual de Personal provee para especificar los típicos conflictos de intereses que se deben evitar?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Tiene la cooperativa la política de emplear familiares?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Existe una lista de empleados, plazas que ocupan y relaciones familiares, si alguna.	_____	_____	_____	_____
	d. ¿Existe actualmente alguna situación de relaciones familiares en plazas que se presten para encubrimiento?	_____	_____	_____	_____
17. <i>Uso de Facilidades y Equipo de la Cooperativa</i>	a. ¿Se lleva un control del uso de las facilidades y equipo de la cooperativa?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Se monopoliza el uso de las facilidades por algún grupo en particular?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Se puede evidenciar su justificación?	_____	_____	_____	_____
	d. ¿Existe una política definida sobre el uso de las facilidades y equipo de la cooperativa?	_____	_____	_____	_____
18. <i>Otros</i>	a. ¿Existe personal asignado a cumplimentar los informes trimestrales y/o cualquier otro informe requerido por COSSEC?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Los informes requeridos son revisados por algún supervisor u oficial de la cooperativa para asegurar su exactitud?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Existen procedimientos para recopilar toda la información requerida en los informes, ya sea de los subsidiarios y/o cualquier otra fuente de información?	_____	_____	_____	_____
	d. ¿La gerencia utiliza consultores, según entienda necesario, cuando va a tomar decisiones significativas que podrían afectar el capital de la cooperativa?	_____	_____	_____	_____
	e. ¿Se realiza un análisis GAP por lo menos trimestralmente?	_____	_____	_____	_____
	f. ¿Se realiza un análisis Spread por lo menos trimestralmente?	_____	_____	_____	_____

Documento / Factor	Aspectos a Evaluar	Sí	No	N/D	Comentarios
Servicios a los Miembros					
19. <i>Estadística de Préstamos a Participación de los Socios</i>	a. ¿El aumento en préstamos se está dando contra acciones o depósitos?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿La participación de los socios ha afectado el crecimiento en préstamos?	_____	_____	_____	_____
20. <i>Estadística de la Relación de Préstamos al Total de Activos</i>	¿El crecimiento de esta razón ha favorecido a la cooperativa?	_____	_____	_____	_____
21. <i>Tendencia en los Últimos Años</i>	a. ¿Se ha comportado positivamente el indicador en los últimos años?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Existe justificación y evidencia que sostenga este comportamiento?	_____	_____	_____	_____
22. <i>Comparación con el Mercado</i>	a. ¿Compara favorablemente la cooperativa con el mercado?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Existe mucha desviación con relación al mercado?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Los procedimientos para solicitar préstamos son eficientes?	_____	_____	_____	_____
	d. ¿Tiene el servicio de préstamos por teléfono?	_____	_____	_____	_____
23. <i>Campaña de Servicios</i>	a. ¿Existe una campaña o estrategia de promoción?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿La promoción se enfatiza a los socios?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Tiene los préstamos que sus socios le demandan?	_____	_____	_____	_____
24. <i>Solicitudes Aprobadas / Solicitudes Radicadas</i>	a. ¿Tiene datos de esta relación?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Cómo se ha comportado en los últimos años?	_____	_____	_____	_____
25. <i>Sondeo de Opinión</i>	a. ¿Tiene buzón de sugerencias?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Es efectivo?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Realiza periódicamente un sondeo de opinión entre los socios para evaluar los servicios?	_____	_____	_____	_____
	d. ¿Tiene un estudio de necesidades?	_____	_____	_____	_____

Documento / Factor	Aspectos a Evaluar	Sí	No	N/D	Comentarios
26. <i>Presupuesto de Educación y Promoción</i>	a. ¿Ha aumentado esta relación en los últimos años?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Permite este presupuesto llevar a cabo los proyectos que se le delega a Educación y Promoción?	_____	_____	_____	_____
27. <i>Relación de Socios / Número de Familias</i>	a. ¿Se ha estimado el mercado potencial?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Se ha definido el mercado que se quiere penetrar?	_____	_____	_____	_____
28. <i>Relación de Socios / Población Mayor de 18 años</i>	a. ¿Se ha programado un plan de crecimiento?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Se coordina la promoción con el objetivo de crecimiento?	_____	_____	_____	_____
29. <i>Crecimiento de Socios por Barrios</i>	a. ¿Se piensa en el establecimiento de nuevas sucursales u oficinas de servicio?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Se utiliza el periódico regional para dirigirse a un mercado en particular?	_____	_____	_____	_____
30. <i>Histórico de Tasas de Interés</i>	a. ¿Actualmente las tasas de interés comparan con el mercado?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Tiene la política de pagar intereses sobre el mercado?	_____	_____	_____	_____
	c. ¿Tiene flexibilidad para ajustar los intereses?	_____	_____	_____	_____
31. <i>Estimado de Costo por Servicio</i>	a. ¿Se ha estimado el costo por tipo de servicio?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Tiene productos que actualmente le dejen pérdidas?	_____	_____	_____	_____
32. <i>Estimado de Ingreso por Servicio</i>	El margen de beneficio que pueda tener, ¿es razonable?	_____	_____	_____	_____
33. <i>Estimado de Beneficio por Servicio</i>	¿Tiene servicios gratuitos a los socios?	_____	_____	_____	_____
34. <i>Estimado de Madurez del Producto</i>	a. ¿Ha evaluado el ciclo de vida de sus servicios?	_____	_____	_____	_____
	b. ¿Necesita mejorar la productividad o eficiencia para reducir costos?	_____	_____	_____	_____

Documento / Factor	Aspectos a Evaluar	Sí	No	N/D	Comentarios
--------------------	--------------------	----	----	-----	-------------

Preparado por: _____
 Examinador

Fecha: _____

Revisado por: _____
 Supervisor

Fecha: _____