

EVALUACIÓN DEL COMPONENTE DE GERENCIA

Cooperativa: _____

Fecha de Cierre: _____

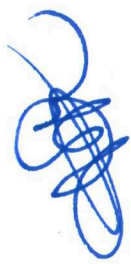
Examinador: _____

Fecha de Examen: _____

| Documento / Factor | Aspectos a Evaluar | Sí | No | En Proceso | Comentarios |
|---|--|-------|-------|---------------|-------------|
| <i>Estrategia de Negocio</i> | | | | | |
| 1. <i>Plan Estratégico</i> | a. Analice la integración de la Gerencia al manejo de riesgo en la toma de decisiones y planificación. | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | b. Identifique que cumpla con los parámetros expuestos en el Reglamento 7790. | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 2. <i>Plan de Negocios</i> | a. Analice la integración de la Gerencia al manejo de riesgo en la toma de decisiones y planificación. | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 3. Análisis del Ambiente | | | | |
| 4. Enunciación de Objetivos | 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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 4. 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? | _____ | _____ | _____ | _____ | |
| 5. Enunciación de Políticas | ¿Son éstas consistentes con los objetivos? | _____ | _____ | _____ | _____ |



| Documento / Factor | Aspectos a Evaluar | Sí | No | En Proceso | Comentarios |
|---|---|-------|-------|------------|-------------|
| 6. Documentación del Plan | a. ¿Participaron los empleados en el desarrollo del Plan? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | b. ¿Se discutió el Plan final con los empleados? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 7. Plan de Trabajo por Departamento | ¿Tiene cada Departamento sus Objetivos y Metas? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 8. Programación | ¿Existe progreso en la implantación del plan? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 9. Presupuesto | 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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 10. Evidencia de Resultados | ¿Existe una desviación significativa con lo programado? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 11. 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 | | | | | |
| 12. Plan de Desarrollo de Personal | a. ¿Existe un Plan de Desarrollo de Personal? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | b. ¿Participaron los empleados en el diseño del mismo? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 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? | _____ | _____ | _____ | _____ |



| Documento / Factor | Aspectos a Evaluar | Sí | No | En Proceso | Comentarios |
|--|---|-------|-------|------------|-------------|
| 13. Programa de Adiestramientos | 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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 14. Plan de Sucesión | 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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | g. ¿Existe un banco de recursos en la cooperativa? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | h. ¿Se cuenta con apoyo externo para cubrir determinadas plazas? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 15. Carta a la Gerencia | a. ¿Se le ha dado seguimiento a los señalamientos? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | b. ¿Hay cartas o documentos de respuestas a los señalamientos? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | c. ¿Las acciones correctivas contestada por la cooperativa fueron implementadas? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 16. Documentación sobre casos llevados a Corte | a. Opinión del juez | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | b. Sentencia | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 17. Carteles de información general sobre las leyes y derechos de las personas y los empleados | 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? | _____ | _____ | _____ | _____ |



| Documento / Factor | Aspectos a Evaluar | Sí | No | En Proceso | Comentarios |
|---|---|-------|-------|------------|-------------|
| 18. <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 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 19. <i>Expedientes de Personal</i> | a. ¿Si existen expediente de personal y estos son resguardados? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | b. ¿se la información de los ingresos pagados a los empelados de los últimos tres años, en caso de demandas y disputas? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 20. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 21. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 22. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 23. <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 | En Proceso | Comentarios |
|--|---|-------|-------|------------|-------------|
| 24. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 25. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 26. <i>Otros</i> | a. ¿Existe personal asignado a cumplimentar los informes trimestrales, los informes anuales según los estado financieros auditados 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 entiende 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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Servicios a los Miembros | | | | | |
| 27. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 28. <i>Estadística de la Relación de Préstamos al Total de Activos</i> | ¿El crecimiento de esta razón ha favorecido a la cooperativa? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 29. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |

| Documento / Factor | Aspectos a Evaluar | Sí | No | En Proceso | Comentarios |
|--|--|-------|-------|------------|-------------|
| 30. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 31. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 32. <i>Solicitudes Aprobadas / Solicitudes Radicadas</i> | a. ¿Tiene datos de esta relación? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | b. ¿Cómo se ha comportado en los últimos años? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 33. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 34. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 35. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 36. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 37. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 38. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |

| Documento / Factor | Aspectos a Evaluar | Sí | No | En Proceso | Comentarios |
|---|---|-------|-------|------------|-------------|
| 39. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 40. <i>Estimado de Ingreso por Servicio</i> | El margen de beneficio que pueda tener, ¿es razonable? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 41. <i>Estimado de Beneficio por Servicio</i> | ¿Tiene servicios gratuitos a los socios? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 42. <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? | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 43. <i>Servicios Home Bankig, Cajeros Automático, entre otros</i> | a. La cooperativa revisa y le da seguimiento que los servicios a los socios en aplicaciones y cajeros están en funciones? | _____ | _____ | _____ | _____ |

Preparado por: _____
Examinador

Fecha: _____

Revisado por: _____
Supervisor

Fecha: _____