

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**ELABORACIÓN DE PLAN DE CONTROL DE LA**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA**  
**“LA SAGRADA FAMILIA LTDA”**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS**  
**ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MODULO ACTUALIZACIÓN NIVELACIÓN Y EVALUACIÓN**

**Trabajo Informe presentado para la obtención del Grado de Licenciatura**

**POR: FABIO ROYER ZEGARRA ESPINOZA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**Noviembre, 2017**

***DEDICATORIA:***

*Con mucho esmero dedico este trabajo informe a mis padres: Favio y Yolanda y mis queridos hermanos: Nilber y Lindey.*

***AGRADECIMIENTOS:***

*En primer lugar al arquitecto del universo.*

*A la Universidad Mayor de San Andrés y el plantel docente y administrativo por el apoyo constante en mi formación profesional.*

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de control de gestión para elevar la demanda crediticia y consolidar la sostenibilidad institucional de la cooperativa de ahorro y créditos abierta La Sagrada Familia Ltda.

La cooperativa de ahorro y Crédito La Sagrada Familia Ltda., es una institución financiera no bancaria supervisada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI que aparte de presentar las características arriba mencionadas también podemos decir que pertenece a este sector porque está constituida por personas y no por capitales, que promueven e incentivan el ahorro y crédito voluntario de sus asociados y hace las veces de intermediario financiero, para el movimiento de recursos financieros, estando en condiciones inclusive de distribuir dividendos o sus excedentes a sus asociados, o cuando existen pérdidas acumuladas o no disponen de un patrimonio adecuado a su naturaleza proceden conforme a normativa.

También entre otras instituciones financieras no bancarias se tiene como a los Fondos Financieros privados; instituciones privadas para el desarrollo social u organizaciones no gubernamentales, cajas de préstamos prendarios; Todos los fondos, incluidas unidades crediticias de intermediación, inversión, desarrollo y otros creados por el estado, no están integrados ni están contemplados en el sector del cooperativismo.

Responde a una investigación de tipo descriptiva, comparativa y analítica, porque pretende coadyuvar a través de los objetivos propuestos para dar solución al problema existente en una realidad dada.

Se concluye después de haber realizado el diagnostico institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “La Sagrada Familia Ltda.” se pudo evidenciar que dicha institución viene desarrollando sus actividades como cooperativa abierta desde la gestión 2012, encontrándose a la fecha en un proceso de crecimiento como de implementación de su sistema de control de gestión, para lo que se puede decir que de seguir con este ritmo de crecimiento en especial en cuanto a su patrimonio como en cuanto a socios la cooperativa en unos años más estará en condiciones de elevar su categoría

La cooperativa con un sistema de control supervisada por leyes y normas específicas como así por otros órganos rectores, contando para el manejo de sus operaciones a la fecha con un sistema de control de gestión aun no adecuado o implementado en su totalidad que asegure el total resguardo de los patrimonios e intereses de sus socios, y que permita un desarrollo de sus actividades con la mayor calidad y eficiencia, el mismo que se encuentra en proceso de implementación.

Con los mecanismos diseñado y propuestos en el capítulo 6 se considera haber coadyuvado a la implementación de control de gestión, que irán a mejorar la toma de decisiones gerenciales de intermediación financiera de la cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “La Sagrada Familia Ltda.”

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
<b>2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
2.1 Objetivo general.....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	3
<b>3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>4</b>
3.1 Justificación Teórica.....	4
3.2 Justificación Metodológica.....	4
3.3 Justificación Social.....	4
3.4 Justificación Práctica.....	4
<b>4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>5</b>
4.1 Ámbito Geográfico.....	5
4.2 Ámbito político social económico.....	7
4.3 Ámbito sectorial.....	7
4.4 Ámbito financiero y legal.....	7
<b>5. ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>8</b>
5.1 Tipos de investigación.....	8
5.2 Fuentes de información.....	9
5.3 Instrumento aplicado.....	11
<b>6. MARCO PRÁCTICO</b>	<b>14</b>
6.1 Antecedentes de control de gestión.....	14
6.2 Cooperativas de ahorro y créditos abiertas y cerradas.....	16
6.3 Desarrollo de las instituciones financieras no bancarias o cooperativas.....	19
6.4 Control de Gestión.....	22
6.4.1 El control de gestión en las instituciones financieras no Bancarias.....	25
6.4.2 El control de gestión en el área colocaciones de las cooperativas.....	27
6.5 Sistema de control de gestión.....	30
6.5.1 Instrumentos de control de gestión.....	31
6.5.2 Instrumentos de medición y evaluación.....	31

6.5.3 Gestión eficaz de riesgo.....	32
6.5.4 Cartera (Captaciones y colocaciones).....	33
6.6 Diagnostico institucional .....	34
6.6.1 Entorno Específico cooperativo.....	34
6.6.2 Competidores potenciales.....	34
6.6.3 Socios y clientes.....	34
6.7 Estructura Organizativa.....	35
6.8 Misión y Visión.....	36
6.8.1 Misión.....	36
6.8.2 Visión.....	36
6.9 Marco Legal de la cooperativa.....	37
6.9.1 Ley General de cooperativas.....	37
6.9.2 Ley de Bancos e instituciones financieras no Bancarias.....	37
6.9.3 Estatutos de la cooperativa.....	38
6.9.4 Sistema de control interno.....	38
6.10 Análisis y evaluación del sistema de cartera de la cooperativa.....	38
6.10.1 Evolución de las colocaciones gestión 2013-2014-2015.....	39
6.10.2 Evolución de las captaciones gestión 2013-2014-2015.....	40
6.10.3 Comparación de las captaciones y colocaciones.....	41
6.10.4 Evolución del patrimonio.....	42
6.10.5 Análisis de las tasas de interés activas y pasivas.....	44
6.11 Tipos de control para las captaciones y colocaciones.....	46
6.11.1 Métodos de control.....	47
6.11.2 Composición del control interno.....	47
6.12 Evaluación del diagnóstico del control institucional.....	47
6.13 Mecanismos propuestos para elevar las captaciones de recursos financieros.....	51
6.14 Mecanismos propuestos para el control de riesgos.....	56
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>58</b>
7.1 Conclusiones.....	58
7.2 Recomendaciones.....	60

## **BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXOS**

# **1 INTRODUCCION**

## **1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

Uno de los principales problemas con el que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “La Sagrada Familia Ltda.”, propiamente en el área de colocaciones es la falta o reducida demanda crediticia que no satisface los intereses y necesidades de sus socios y clientes. Esta falta de colocaciones de créditos no beneficia a la cooperativa más aún a la atención de los socios, en consecuencia, los resultados obtenidos según sus evaluaciones, sin embargo hace hasta muy poco tiempo esto eran no satisfactorios a lo esperado, esto se consideraba por la alta disponibilidad de liquidez ociosa no colocada en manos de personas necesitadas o estudios realizados.

La particularidad e importancia del estudio de esta área de intermediación de recursos financieros es el de contribuir en gran porcentaje directamente a la toma de decisiones gerenciales mediante la implementación de un control de gestión para el área de las colocaciones de la cooperativa que vendrá a solucionar en gran medida, problemas internos existentes o a prever los mismos al futuro de sus operaciones.

Desde diversas posiciones teóricas en investigaciones recientes se ha enfatizado la importancia del control de gestión pudiéndose observar que el en control de gestión son procesos de revisión, medición, evaluación para la mejora constante colaborando en gran medida a la dirección en la toma de decisiones.

El tema de investigación presenta una gran significación teórica ya que, pretende diseñar una propuesta con un aporte de un Control de Gestión para el área de las colocaciones de la cooperativa que vendrá a coadyuvar y dar solución a sus problemas

Presenta una significación práctica, a partir de su aplicación por parte de la cooperativa y contribuir a la solución a su problema planteado.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sistema financiero directo e indirecto es un medio en el cual se realizan movimientos de recursos económicos pudiendo ellos arrojar resultados deficitarios y superavitarios en sus estados financieros a través de un conjunto de operaciones financieras que realizan las diferentes organizaciones, los socios y clientes que lo generan, que lo administran y canalizan la inversión. Estos recursos económicos pueden tener movimiento a través del Sistema Financiero Indirecto, Directos o Mercado de Valores.

En el sistema financiero Indirecto, o de intermediación financiera los recursos pueden ser colocados en las instituciones financieras bancarias y no bancarias, tales como bancos, empresas de reaseguros, mutuales de ahorro y préstamos para vivienda, cooperativas financieras y otras, caracterizadas por la captación de recursos a través del ahorro, asumiendo el riesgo del manejo del capital del cliente y canalizando fondos de acuerdo a la participación y decisión del ahorrista, como de las operaciones producto de depósitos a plazo fijo, u otras operaciones que le faculta la normativa y disposiciones legales en vigencia.

El Sistema financiero Directo, o Mercado de Valores canaliza los recursos superavitarios a través de la emisión de valores, recurriendo a los intermediarios con que cuenta la Bolsa, como son los agentes de Bolsa, las Cajas de Valores, los Fondos Mutuos y otras entidades con relación directa entre el agente superavitario y el deficitario, a través de la decisión de colocar sus recursos en el sistema financiero de su preferencia.

Los sistemas formales de la intermediación financiera y del Mercado de Valores o los que lo componen, se hallan regulados y controlados por los organismos estatales y nacionales donde su objetivo primordial es fijar normas que deben cumplirse por parte de cada uno de los sistemas, a fin de precautelar el uso y destino del ahorro o de los superávit obtenidos en el sector financiero.

Al interior del sistema financiero no bancario, se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito abiertas cuyo objetivo es el de prestar servicios eficientes y de calidad a sus socios

y clientes mediante la captación de recursos (ahorro) y la colocación de los mismos (préstamos).

El sistema cooperativo financiero fue obteniendo mayor importancia y relevancia en su accionar cuando el sistema bancario nacional soporta problemas de inestabilidad e iliquidez y una profunda crisis financiera ocasionada por las constantes devaluaciones que ocasionaron malestar financiero y constantes corridas de dinero en el país y la banca fue perdiendo confianza y credibilidad en la sociedad, mas si muchas entidades bancarias, por esa misma situación tuvieron que cerrar sus puertas por quiebras y liquidarse paulatinamente. A partir de ahí nace la necesidad de buscar alternativas para demostrar al cliente que sí existen otras alternativas para lograr ahorrar, destinar sus ahorros a pequeñas inversiones y obtener créditos con oportunidad y sin mucho problema de requisitos, acudiendo entonces a los servicios que presta el sistema cooperativo financiero, donde se aplican principios de solidaridad, oportunidad, y servicio eficiente, ayuda mutua autogestión y control democrático poniendo como objetivo fundamental de su actividad el desarrollo del hombre y el mejoramiento social de su familia, al margen de brindarse un servicio de calidad, con eficiencia, económica y oportunidad introduciendo sistemas informáticos y tecnológicos adecuados para el momento.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Plan de Control de Gestión que coadyuve a una buena toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Créditos Abierta La Sagrada Familia Ltda. en el área de colocaciones

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico institucional
- Evaluar el sistema de control interno relacionados con la demanda crediticia y la gestión de riesgo

- Implementar el control de gestión, a través de mecanismos de control de riesgo para que la cooperativa consolide su sostenibilidad institucional en el mercado crediticio

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Ante la existencia ociosa de liquidez en la cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta La Sagrada Familia Ltda., y no habiendo antecedentes de estudios realizados para mejorar esta debilidad detectada, a través del presente proyecto de estudio de investigación se pretende introducir mecanismos que consigan elevar las colocaciones en los diversos mercados y sectores sociales y disminuir la liquidez a los niveles aceptables establecidos por Ley.

#### **3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

El tema sujeta a estudio responde a una investigación de tipo descriptiva, comparativa, analítica y deductiva, porque pretende dar solución a través de los objetivos propuestos para coadyuvar en la aplicación al problema existente en una realidad dada.

#### **3.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

Con el trabajo a desarrollar se pretende dar el máximo apoyo en sus necesidades de recursos económicos y financieros a los diferentes sectores sociales de la población, especialmente regional, mediante el acceso rápido a créditos con bajas tasas de interés, facilidades de pago flexibles y otros que serán desarrollados de la tesis en sí. Como el ingreso fluido de nuevos socios y clientes sin restricciones cumpliendo básicamente los requisitos mínimos exigidos por su estatuto orgánico y reglamento, además de elevar el nivel de vida de cada uno de ellos accediendo a un crédito de fácil acceso.

#### **3.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El trabajo de investigación esta dirigido a una institución financiera no bancaria más propiamente a La cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta La Sagrada Familia Ltda. Debido a que los bancos en su momento negaron la oportunidad a las personas

especialmente de bajo recursos económicos para acceder a un crédito rápido y oportuno a sus necesidades y apertura de una cuenta ahorro, especialmente en el momento de transición de la creación legal del sistema cooperativo.

Ante esta situación las cooperativas toman decisiones gerenciales agresivas brindando sus servicios con oportunidad y dando a sus asociados el máximo apoyo, confianza y credibilidad, capacitándolos en los principios del cooperativismo, conocer sus derechos y obligaciones que deben asumir como socios y clientes, bajo una normativa de orientación y cumplimiento de sus responsabilidades, para que sus servicios prestados como institución, sean realizadas respetando los principios filosóficos, los compromisos y cumpliendo las condiciones de calidad, plazos y costos que derivan de los objetivos y estrategias propuestas por el cooperativismo institucional.

#### **4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.1 ÁMBITO GEOGRÁFICO**

La cooperativa constituida con la nominación oficial de Cooperativa de Ahorro y Crédito abierta “LA SAGRADA FAMILIA LTDA” LTDA. Categoría 2, como una asociación económica y social de responsabilidad Limitada, de fondo social variable, de duración indefinida con domicilio legal en la ciudad de Viacha, Segunda Sección de la Provincia Ingavi del Departamento de La Paz, fue fundada el 10 de julio de 1966, reconocida con resolución de consejo No. 00527 e inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas bajo el No. 504 de fecha 28 de Septiembre de 1966 y con Licencia de Funcionamiento mediante Resolución S.B. No. 017/2000 del 29 de Septiembre del 2000, afiliada al Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Bolivia (WOCCU), a la Asociación Técnica de Cooperativas de Ahorro y Crédito (A.T.C.).

Conforme fue creciendo la Cooperativa, en forma paralela se incrementaron los servicios financieros y no financieros que actualmente brindamos a nuestros asociados y a la comunidad ubicada en las zonas de las agencias, dando la posibilidad de acceder a Créditos; asimismo, toda esta población se beneficia con el cobro/pago de servicios básicos

como energía eléctrica - Electropaz, agua potable - EPSAS, telefonía fija, celular e internet - COTEL, ENTEL, VIVA, TIGO, pago matrículas - UMSA; al mismo tiempo las personas de la tercera edad pueden cobrar su Renta Dignidad muy cerca del lugar donde viven.

Los créditos en la actualidad cuentan con el beneficio de incluir el Seguro de Desgravamen además que nuestros socios pueden gozar del Microseguro Familiar de Salud como la mejor manera de crecer económicamente y al mismo tiempo pensar en lo maspreciado que el ser humano puede tener que es la familia.

#### **4.1.2 LOGOTIPO DE LA INSTITUCIÓN**

Nuestro logotipo simboliza la unión de la familia como núcleo y esencia misma de la sociedad boliviana, que requiere y necesita un apoyo para realizar sus actividades en forma decidida en beneficio de su actividad económica y su familia.



## **4.2 ÁMBITO POLÍTICO SOCIAL Y ECONÓMICO**

El trabajo de investigación está orientado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta La Sagrada Familia Ltda. creada primeramente como una Cooperativa de carácter cerrada al servicio únicamente de sus asociados; sin embargo ante su constitución limitada en beneficio solo de sus socios y la insatisfacción de las necesidades y exigencias de los mismos, además la oportunidad que se le presentaba ante las nuevas normativas promulgadas en su oportunidad como la Ley General de Sociedades Cooperativas, la Ley de Bancos y Entidades Financieras, el D.S. 24439 y el Reglamento para el Funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas aprobado por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI mediante Resolución del 14 de abril de 1997, se dio la necesidad de fusionarse con otras dos cooperativas que se encontraban en su misma situación (Cooperativa CACIAB Ltda. y Cooperativa COVIBE Ltda..).

## **4.3 ÁMBITO SECTORIAL**

De acuerdo a la evaluación que hemos realizado, las actividades que realiza la cooperativa con relación a este entorno contempla los valores y actitudes, los campos sociales, el mercado de trabajo, nivel de educación dentro del ámbito regional departamental y nacional:

Con relación a los alcances sectoriales la cooperativa cuenta con políticas financieras para el manejo de sus operaciones las cuales se desarrollan en una infraestructura adecuada, además cuenta con acuerdos con otras instituciones de intermediación financiera, y esta agrupada a la Asociación Técnica de Cooperativas en el ámbito nacional y tiene convenio de asesoramiento con el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).

## **4.4 ÁMBITO FINANCIERO Y LEGAL.**

La cooperativa desarrolla sus actividades de intermediación financiera enmarcado en disposiciones legales vigentes en nuestro país en cuanto a material laboral, fiscal, social, económico y política de nuestro país.

La cooperativa de ahorro y crédito abierta La Sagrada Familia Ltda. se encuentra enmarcada en las disposiciones legales siguientes

#### **4.4.1 LEY GENERAL DE COOPERATIVAS**

Las cooperativas de ahorro y crédito Abierta Sagrada Familia se encuentra enmarcado dentro de las disposiciones regidas por la Ley General de sociedades cooperativas de 1958 Ley que creo a las cooperativas de ahorro y crédito en Bolivia como en otros países de América Latina.

#### **4.4.2 LEY DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS NO BANCARIAS**

Se encuentra también enmarcada y controlada por la Ley 1488 del 14 de abril de 1993 que dispone e incorpora a las cooperativas como entidades financieras autorizadas para realizar intermediación financiera y las tipificadas como integrantes del grupo de Entidades Financieras no Bancarias, autorizadas para prestar servicios financieros al público en el territorio nacional bajo el marco de esta Ley, por lo que el funcionamiento de la cooperativa Sagrada Familia debe regirse al control de esta ley, mediante el control y supervisión y fiscalización de un órgano rector como la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI y Entidades Financieras. Que para su adecuado control reglamento su constitución y funcionamiento del sector cooperativo.

### **5. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **5.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación exploratoria: es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes

La Investigación Descriptiva: se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.

La investigación correlacional: es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Investigación explicativa: es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y NO experimentales.

Diseños experimentales: se aplican experimentos "puros", entendiendo por tales los que reúnen tres requisitos fundamentales: 1) Manipulación de una o más variables independientes; 2) Medir el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente; y 3) Validez interna de la situación experimental;

Investigaciones NO experimentales: se entiende por investigación no experimental cuando se realiza un estudio sin manipular deliberadamente las variables.

## **5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La investigación realizó la recopilación de información de datos proporcionados por la cooperativa de las memorias anuales de la cooperativa, así como memorias anuales de otros bancos del país, además de la ley 1488 Ley de bancos y entidades financieras, así como de la recopilación de normas para entidades financieras de la Asfi.

Se recopiló libros de autores reconocidos en el ámbito nacional en el sector financiero y bancario, así como autores de carácter internacional los cuales se detallan en la bibliografía.

Así mismo se utilizó para el presente diagnóstico y solución al problema propuesto un cuestionario a los trabajadores de la empresa el cual consta de preguntas a distintas áreas de la institución como ser el área operativa, administración y operaciones

El cuestionario consta de 5 preguntas los cuales fueron elaborados para medir algunos parámetros que nos ayudaran a tomar decisiones y dar solución al problema propuesto en el presente caso de estudio.

**Cuestionario para la evaluación del control interno y de gestión:**

Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “La Sagrada Familia” Ltda.

Área: -----

Responsable: -----

ACLARACIONES SOBRE AREA DE CAPTACIONES Y COLOCACIONES	SI	NO
<p>OPERACIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN?</li><li>2. EL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA COOPERATIVA ES CAPACITADO PERIÓDICAMENTE?</li></ol> <p>ADMINISTRACIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. LA COOPERATIVA CUENTA CON UN SISTEMA INFORMÁTICO DE CONTROL PARA LAS CAPTACIONES Y COLOCACIONES?</li><li>4. SE ESTABLECEN REUNIONES PERIÓDICAS PARA EL ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE LAS COLOCACIONES?</li></ol> <p>ATENCIÓN AL CLIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>5. EXISTEN METAS QUE DEBEN CUMPLIR EN CUANTO A COLOCACIONES?</li></ol>		

### 5.3 INSTRUMENTO APLICADO

La investigación sujeta a estudio responde a un método de conocimiento teórico:

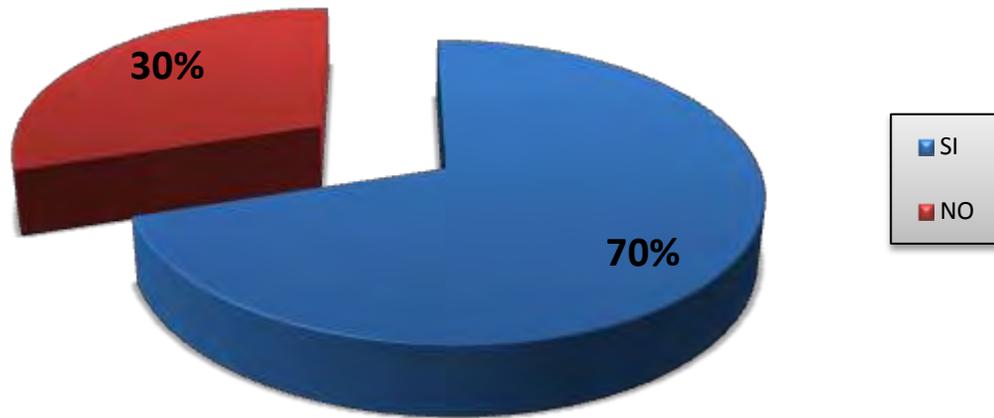
- Descriptiva
- Comparativa
- Analítica
- Deductiva

Por qué pretende coadyuvar a través de los objetivos propuestos para dar solución al problema existente en una realidad dada.

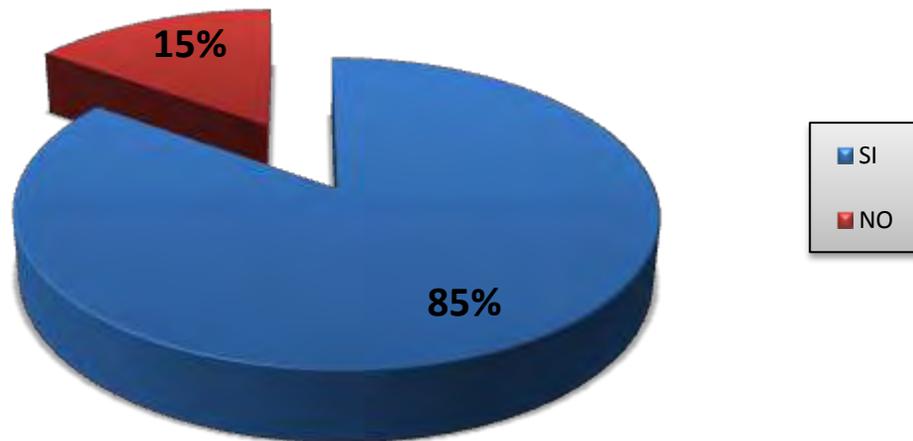
Los resultados obtenidos en cuanto al cuestionario antes expuesto fueron los siguientes:



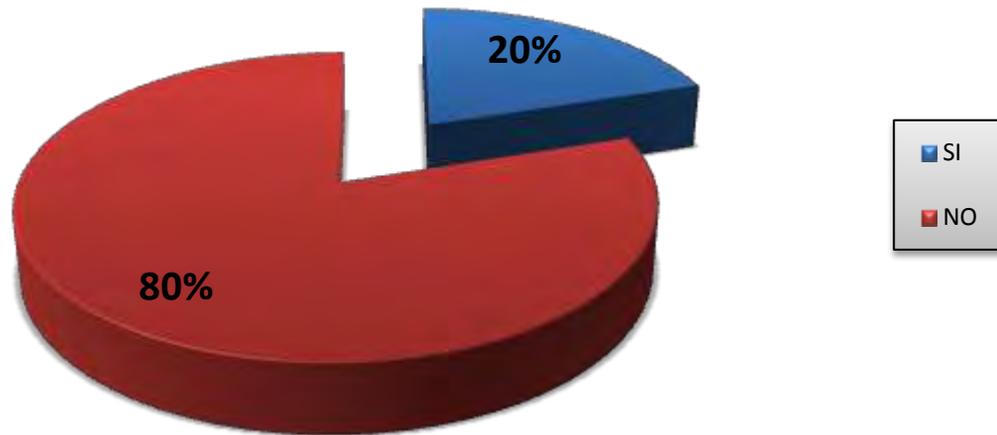
**2. EL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA COOPERATIVA ES CAPACITADO PERIÓDICAMENTE?**



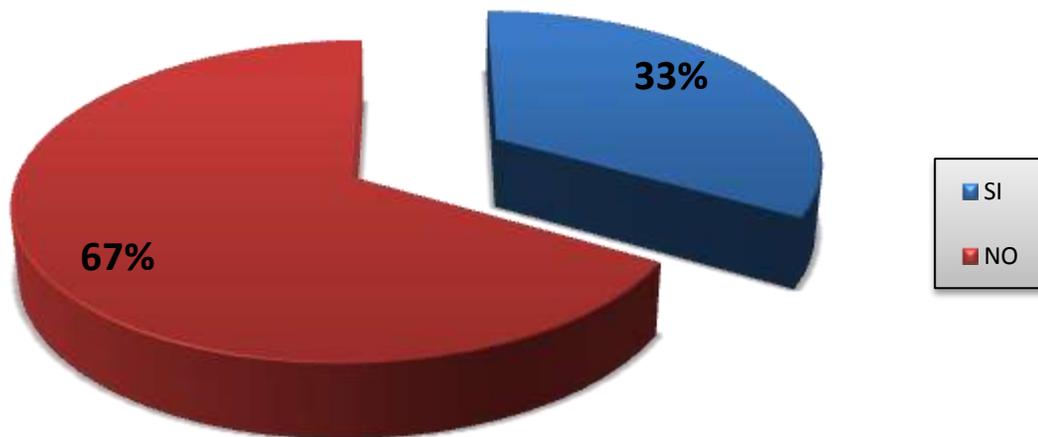
**3. LA COOPERATIVA CUENTA CON UN SISTEMA INFORMÁTICO DE CONTROL PARA LAS CAPTACIONES Y COLOCACIONES?**



**4. SE ESTABLECEN REUNIONES PERIÓDICAS PARA EL ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE LAS COLOCACIONES?**



**5. EXISTEN METAS QUE DEBEN CUMPLIR EN CUANTO A COLOCACIONES?**



## **6. MARCO PRÁCTICO**

### **6.1 ANTECEDENTES DEL CONTROL DE GESTIÓN**

A principio de 1978, se consideraba al Control de Gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y continúa existiendo para algunos el elemento fundamental del concepto de gestión.

Un control de gestión de una entidad no bancaria consiste en canalizar recursos financieros de unidades económicas superavitarias como los depositantes y otros acreedores a otras deficitarias como prestatarios, inversionistas y demás tomadores de fondos, con el objeto de financiar actividades productivas y rentables que sean capaces de generar empleo y crecimiento económico, Para ello los intermediarios de créditos normalmente utilizan una serie de recursos humanos operativos y financieros que asumen un conjunto de riesgos algunos de ellos de compleja identificación y de difícil medición.

El control de gestión dentro del aspecto financiero Boliviano, data de la constitución política del estado Boliviano que tuvo inicio a partir de la aprobación de la constitución de 1880 y otras leyes además desde la creación de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI mediante ley de 1928 por recomendación de la Misión Kemmerer, contratada por el gobierno boliviano con el propósito de crear un sistema de gestión o agencias reguladora en Bolivia, y mejorar los sistemas de control del estado, de acuerdo a normativas vigentes y regulación financiera además de responder a la necesidad de captar mas recursos financieros externos para el desarrollo del aparato productivo, y asegurar el fortalecimiento de las actividades de seguimiento y evaluación detallada de las colocaciones bancarias sobre la base de un sistema de información de riesgos y de normas de vinculación económica de los depósitos bancarios. Llegando años mas tarde este control también a las cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas, permaneciendo actualmente bajo una estricta vigilancia mediante Ley de Bancos y Entidades Financieras y fiscalizada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI .

Como se puede observar en cada una de las etapas históricas de la evolución organizacional, el control de gestión ha existido desde las épocas primitivas bajo diversas definiciones y procedimientos en su aplicación, si bien no de manera perfecta ni precisa pero sí de manera instintiva.

Consecuentemente el control de gestión se constituye como factor importante de competitividad que permite acceder a los recursos necesarios, reduciendo gastos y costos, aumentando la calidad, eficiencia, de los productos y servicios, haciendo de la institución cada vez más competente en el mercado financiero, modificando la forma de actuar e interactuando, con las organizaciones afines. Los procesos de dirección han evolucionado, de forma sistemática e integracional de manera económica y financiera. Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control un solo elemento de consulta, el control de gestión actual es una muestra de ello.

Como el presente capítulo está dirigido a describir los aspectos teóricos relacionados con el control de gestión para una institución financiera no bancaria y no lucrativa como es la, Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta La Sagrada Familia Ltda., orientada a determinar las características a considerar y los instrumentos a utilizar para la proposición de un plan de control de gestión en el área de las colocaciones, por lo que primeramente iniciaremos diciendo que:

Al hablar de instituciones financieras no bancarias y no lucrativas, estamos hablando de una parte del sector no lucrativo ya que este engloba varias organizaciones sin fines de lucro, llegándose a identificar como aquel sector que considera los objetivos sociales por encima de los objetivos económicos, pero que para lograr los mismos, los servicios que prestan estas instituciones tienen que competir con los servicios del sector privado (lucrativo) y el sector público; para lo que se hace necesario realizar diversos estudios para poder mejorar y ofrecer servicios más de calidad a través de un mejor sistema de control.

Hay quienes explican que las instituciones no lucrativas se fueron desarrollando de gran manera, demuestran que el sector no lucrativo ha tenido gran crecimiento debido a la crisis del bienestar social a la crisis del petróleo y a la recesión económica de los años ochenta, a

la crisis del medio ambiente y ecología, a la crisis política de los países comunistas, a la dramática revolución de la comunicación y del crecimiento global de la economía en los años sesenta y setenta (Weisbord,1975 pág. 214), la teoría del fracaso de los mercados (Hansmann, 1987, pág. 11) y la teoría del control del consumidor (Hansaman,1987, pág. 58), entre otras corrientes se tiene a la caída del Banco agrícola (1990) y otras situaciones que hicieron surgir a las instituciones no lucrativa.

Según principios del cooperativismo, varias de estas instituciones no lucrativas prestan diversos servicios sociales al contexto social como educación, salud, servicios básicos y otros, siempre con fin social. Las instituciones no lucrativas hasta la fecha siguen siendo organizadas y administradas por interesados voluntarios para el desarrollo de sus operaciones. Debido a que sus integrantes actúan con decisión voluntaria, el estado por muchos años y hasta la fecha, para algunas de estas instituciones no lucrativas no ha colocado un sistema control mediante un órgano rector para tal efecto, como así también se puede observar que su forma de organización difiere unas de otras, pudiendo ser estas asociaciones, fundaciones, federaciones, cooperativas, otras, lo que hace más difícil contar con un sistema de control de gestión unificado para todas ellas; sin embargo de que todas son instituciones no lucrativas, cada una tiene sus propias características de servicios como sus propios problemas muy diferentes unas de otras.

Como el presente estudio está referido a una problemática de una institución financiera no bancaria sin fines de lucro, mas con objetivos totalmente sociales a beneficio de sus miembros que la integran, es necesario estudiar aspectos sobre el control de gestión para este tipo de instituciones no lucrativas; además de las diferencias con otras instituciones, con la finalidad de proponer un Plan de control de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Sagrada Familia Ltda. de acuerdo a sus propias características, bases del cooperativismo, dentro del marco legal y objetivos institucionales a ser logrados.

## **6.2 COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTAS Y CERRADAS**

Las cooperativas relacionadas con el sector financiero no Bancario y no lucrativo como responsables de ofrecer servicios sociales que no buscan obtener beneficios económicos y

que están impulsadas por la integración voluntaria para el desarrollo de operaciones que no lo hacen las instituciones financieras bancarias como y otros sectores lucrativos que mas buscan incrementar sus capitales invertidos. En la década de los 80 hasta mediados de los años 1985, la hiperinflación afectó gravemente al sistema financiero, la desdolarización de los créditos bancarios incidieron significativamente en la toma de decisiones de los ahorristas y de los prestatarios haciendo recortes en la prestación de sus servicios sociales.

Por una parte debido a que su patrimonio se encuentra compuesto por:

- Recursos financieros depositados voluntariamente a través de aportes de sus miembros, resultando insuficiente para hacer frente a las necesidades sociales.
- Incertidumbre e irregularidad en la recepción de los recursos financieros, problema que deriva para la disponibilidad de los mismos.
- La desconfianza administrativa, especialmente del riesgo de los fondos sociales, como la incapacidad profesional.
- El Centralismo sectorial de servicio, que solo venia a satisfacer necesidades de uno de los sectores
- La dificultad de obtención de participantes a nivel mundial.

Para la ley de bancos y entidades financiera hasta mediados de los años 1996 en Bolivia, la mayor parte de las cooperativas funcionaban como organizaciones no lucrativas cerradas, con libertad para efectuar operaciones financieras y de servicio como Ahorro, préstamo, venta de bienes materiales y supervisadas solamente por la Dirección General de Cooperativas, pero con la aprobación del decreto supremo 24439 de diciembre 13 de 1996, gracias al cual se reclasifica estas cooperativas en Abiertas y Cerradas, dando la oportunidad a aquellas cooperativas que se encontraban con el Patrimonio Financiero fortalecido de acuerdo a lo establecido en este Decreto, logrando convertirse en abiertas siendo cerradas, con mayores ventajas y oportunidades en el área financiera, pudiendo

inclusive desarrollar sus operaciones dentro de cuatro categorías, donde además de las operaciones de ahorro y préstamo para sus socios. Este tipo de cooperativas llegan a tener derechos especiales de giro.(DEG), giros en moneda nacional y moneda extranjera, no solamente para un tipo de sectores sino ahora para diversidad de sectores, depósitos a plazo fijo, transferencias monetarias al interior y exterior del país, para socios y clientes, además de estar supervisadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI y Entidades Financieras, garantizando de esta manera cada vez mas el riesgo de los capitales de sus socios. Mientras tanto, aquellas cooperativas que no cumple con un patrimonio adecuado o establecido por la normativa legal se quedaron como cooperativas cerradas funcionando hasta la fecha como tal y solo controlada por la Dirección General de Cooperativas.

El sistema cooperativo, en los últimos años, se ha fortalecido significativamente, especialmente en la ciudad de Santa Cruz, donde en años pasados la Dirección Nacional de Cooperativas autorizó la apertura de cuatro cooperativas de carácter cerrado (no reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI). Esto debido a que la economía de Bolivia se ha estandarizado en el sector económico medio-bajo, que es donde circula la mayor cantidad de dinero, y son precisamente esos sectores los que acuden a las cooperativas porque estas entidades tienen un espíritu social y solidario.

En nuestra región La Cooperativa objeto de estudio inicio sus actividades en 1985 como cooperativa de ahorro y crédito cerrada funcionando así hasta el año 2001 con un total de socios de 800 creciendo este número cada vez más y con mayores solicitudes de servicio crediticio, al verse limitada de prestación de servicios e insatisfacción de clientes y socios para entonces con un total de 3000 socios insatisfechos, al verse ante la oportunidad que se le brindaba de ampliar sus servicios financieros es que después de varios estudios realizados, decidió fusionarse con otras dos Cooperativas (Cooperativa COVIVE) dedicada a otorgar créditos pero solo para vivienda y Cooperativa (CACAIB”) dedicada a prestar servicios de educación, que en forma conjunta con la Cooperativa “sagrada familia” dedicada a la obtención a ahorros y otorgamiento de créditos en esos entonces. Como se puede observar solo con acciones cerradas a determinados sectores poblacionales y solo

regionales, llegaron a consolidar sus patrimonios debido principalmente a que los socios que conformaban cada una de estas cooperativas, eran las mismas personas en ambas instituciones, por lo que decidieron formar una Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta a servicio de la sociedad regional, departamental, nacional e internacional con patrimonio social fortalecido dentro de los parámetros para la Categoría 2 Supervisada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI y Entidades Financieras, ampliando sus actividades en los depósitos a plazo fijo, giros especiales, creciendo en su sector crediticio tanto en segmento como en monto, asegurando el riesgo patrimonial institucional y social mejorando la prestación de servicios, elevando el nivel cultural de sus asociados contando a la fecha con un total de 4500 socios activos.

La cooperativa de ahorro y Crédito La Sagrada Familia Ltda., es una institución financiera no bancaria supervisada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI que aparte de presentar las características arriba mencionadas también podemos decir que pertenece a este sector por que esta constituida por personas y no por capitales, que promueven e incentivan el ahorro y crédito voluntario de sus asociados y hace las veces de intermediario financiero, para el movimiento de recursos financieros, estando en condiciones inclusive de distribuir dividendos o sus excedentes a sus asociados, o cuando existen pérdidas acumuladas o no disponen de un patrimonio adecuado a su naturaleza proceden conforme a normativa.

También entre otras instituciones financieras no bancarias se tiene como a los Fondos Financieros privados; instituciones privadas para el desarrollo social u organizaciones no gubernamentales, cajas de prestamos prendarios; Todos los fondos, incluidas unidades crediticias de intermediación, inversión, desarrollo y otros creados por el estado, no están integrados ni están contemplados en el sector del cooperativismo.

### **6.3 DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS NO BANCARIAS O (COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTAS).**

Las instituciones financieras están organizadas a nivel de todos los países, unas constituidas como instituciones bancarias y otras como instituciones no bancarias, ambas

instituciones operan con recursos financieros otras con inversiones de capitales ajenos a los que la administran, algunas con capitales estatales y otras con patrimonio de sus asociados.

Los bancos como el Banco Boliviano Americano, Banco Central de Bolivia, Banco Unión y otras entidades financieras con las mismas características desarrollan sus operaciones con capitales invertidos por personas que buscan el lucro, exigiendo altas garantías reales con valores significativos para otorgar créditos que por lo general los que acceden a éstos son los sectores de mayor posición económica.

En contraposición a ello, las cooperativas de ahorro y crédito abiertas, operan con aportes voluntarios de sus socios y sus servicios van más dirigidos al los sectores de menos posición económica.

En Bolivia, como consecuencia de la existencia de mercados heterogéneos diversos, se han desarrollado diferentes tipos de instituciones financieras, que a su vez desarrollan metodologías crediticias distintas, que les permita llegar al microempresario con las mejores ventajas. En la mayor parte de las instituciones cooperativistas el proceso crediticio se inicia cuando los asesores de crédito identifican los clientes potenciales, para luego otorgarles una explicación personalizada breve acerca de las características del financiamiento; ello permite a los interesados a tener mayor conocimiento y seguridad para tomar una decisión de acceder y solicitar un financiamiento vía de crédito.

Para proceder a la aprobación de la solicitud, los asesores encargados personalmente realizan una visita a cada uno de los componentes interesados a créditos, sobretodo para verificar la existencia y funcionamiento regular del negocio, estableciendo la veracidad de la actividad que realiza cada interesado. En caso de no existir la actividad económica declarada o no está sustentada suficientemente la misma, se considera a través de la supervisión, del destino del crédito otorgado, de esa manera asegura el retorno oportuno del crédito a conceder. El proceso dura generalmente una semana, hasta que el interesado del crédito cumpla con todos los requisitos, y su solicitud sea aprobada, para de inmediato procesar el desembolso correspondiente.

Para estas metodologías de desarrollo de las cooperativas también requieren, de ciertas características que deben considerarse antes de otorgar el crédito, como es el caso de empleo que tiene el interesado, garantías requeridas y otros aspectos que permite al cliente proponer su propio plan de pago con respecto a la propuesta por la cooperativa o talvez, crear su propio plan negocios acorde con la actividad que realiza.

Actualmente se constituye en una alternativa para aquellos microempresarios que no desean o no pueden acceder al sistema micro-financiero, mediante créditos grupales o institucionales y cuya única posibilidad de conseguir recursos es a través de mecanismos informales. Ante esta situación, se presenta la alternativa de apoyar al microempresario financieramente, a través del sistema cooperativo. Asimismo, esta metodología es también aplicada al sector de medianos empresarios que normalmente requieren montos mayores, atendiéndose a estos grupos conformados bajo el principio solidario, además están en posibilidades de otorgar una garantía real.

Así también para el sistema cooperativo, entre otras de sus metodologías aplicadas para el mayor desarrollo de sus actividades, es la publicación de sus resultados obtenidos durante una gestión, así como imparte conocimientos a través cursos básicos de capacitación sobre lo que es el cooperativismo solidario, charlas informativas acerca de las características del financiamiento, cuya periodicidad y duración dependerá del flujo de clientes y de las políticas de cada institución.

Como se observa, el desarrollo de las micro-finanzas en Bolivia, tanto normativo como institucional, ha dado lugar al nacimiento de instituciones financieras con diferentes características e innovaciones, no solo en términos del desarrollo e implementación de nuevas tecnologías crediticias para atender un determinado segmento de clientes, sino también en términos de una adecuada combinación de las metodologías existentes para lograr una mayor cobertura de los servicios ofrecidos. Al mismo tiempo, estas instituciones aprovechan las ventajas ofrecidas por las nuevas regulaciones de la ASFI con el fin de mejorar la intermediación financiera.

También se puede observar, que según la 90ª. Conferencia de la Organización Internacional del trabajo (OIT), considera el desarrollo de la cooperativas en el año 2002 en todos los países, implementando un nuevo instrumento para el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito, como es el de adoptar medidas para promover y desarrollar sus posibilidades empresariales, incrementar los ahorros, la inversión y mejorar el bienestar social, con objetivos de desarrollo social, creando un entorno propicio para promover el crecimiento económicamente viables y gestionadas de manera democrática. La misma que van, desde las entidades en pequeña escala hasta las grandes cooperativas con elevados fondos financieros, observándose diferentes logros en sus operaciones

Entre los logros más significativos en el desarrollo de las cooperativas se tiene:

- La definición y aplicación de todos los valores y principios cooperativos.
- Políticas de promoción que permiten la constitución de reservas indivisibles
- La promoción de los derechos de los asociados
- Otros logros

La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo: Convocada en Ginebra por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, y congregada en dicha ciudad el 3 de junio de 2002, en su nonagésima reunión, a reconociendo la importancia de las cooperativas para la creación de empleos, la movilización de recursos y la generación de inversiones, así como su contribución a la economía, promoviendo en sus diferentes formas la participación de la población en el desarrollo económico y social, recomienda mantener la práctica de los principios y valores del cooperativismo.

#### **6.4 CONTROL DE GESTIÓN**

Para algunos autores, el Control de Gestión es un proceso de observaciones y mediciones a través de la cual, se realizan las comparaciones de forma regular de las previsiones

efectuadas con los resultados reales obtenidos; mediante este proceso se comprueban las desviaciones sufridas a lo largo de un proceso, pudiendo adoptar las medidas pertinentes para subsanarlas y la capacidad para mantener estable el sistema o proceso, como para dirigir las actividades de una empresa o sociedad, ejercida a través de la posición o representación del capital de la misma.

El Control de Gestión cubre todo el expediente relativo a los métodos que permiten determinar, en qué medida la forma de operación de los componentes de la organización, se comportan de acuerdo a los objetivos, planes, normas, leyes, directivas, y demás elementos que lo regulan, ya sean internos como externos; estos permitirán conocer si lo que está sucediendo es aceptable o no. Y si no es aceptable el control, debe ser capaz de proporcionar los métodos que detecten esa situación y permitan una acción reguladora inmediata a cada entidad, nivel y cargo, corresponde un método de control específico. (Díaz Llorca Carlos, 1999, pág. 114)

Control de Gestión es la identificación, medición y evaluación colectiva de todos los riesgos que afectan el valor institucional, como la definición e implementación de una estrategia en el negocio y en la operación para gestionar efectivamente esos riesgos. (Leonard Buniak y Asociados, líneas del negocio, pág. 9)

El control es la acción de vigilancia las operaciones sigan el curso previsto, corrigiendo oportunamente las desviaciones en que su hubieran ocurrido. (Morales Carlos, 1979, Pag 44)

Mientras que control interno, es el plan de organización, de normas y procedimientos orientados a permitir a la dirección el ejercicio efectivo de la gestión con el propósito de alcanzar sus objetivos organizacionales. (Arthur Holmes Cpa. 2004, pág. 27)

El Control interno es el conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, salvaguarda de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc. (Cultura Ediciones S.A)

Estudiado todos los criterios anteriores de los diferentes autores, podemos decir que ambas teorías contribuyen a que el control efectuado dentro de una institución es para mejorar los mecanismos aplicados, dar cumplimiento a las acciones programadas para el logro de metas y objetivos institucionales logrando las respectivas correcciones a las falencias y desvíos encontrados en el operacionar real de la empresa. Definido de otra manera, también se podría decir que la acción de control viene a ser, una auto-evaluación de la gestión empresarial; por lo que para el desarrollo del presente trabajo se tomará en cuenta este proceso de control aplicado a las operaciones desarrolladas por la cooperativa

Consiguientemente, la gestión es el procedimiento aplicado por los ejecutivos, directores y Líderes institucionales, para Planificar, implementar y aplicar determinados mecanismos para el logro del objetivo propuesto y guardan directa relación con lo que es el control.

Estando el presente estudio dirigido a un plan de control de gestión a una cooperativa, es necesario evaluar los mecanismos de control interno existente, proponer el plan de gestión adecuado al área de Cartera (Colocaciones), evaluación de las técnicas seleccionadas y asignadas para esta área, de acuerdo con las directrices impartidas por el organismo fiscalizador, como por sus propios instrumentos institucionales aplicados.

Considerando las definiciones anteriormente mencionadas, coincidimos con los autores, en sentido que el control Interno, es un plan de normas, procedimientos, políticas, directrices, métodos y medidas de organización, con el propósito de asegurar la eficiencia del operacionar empresarial y la salvaguarda de activos e información generada dentro de ella.

Los instrumentos o elementos mencionados anteriormente, serán sujetos a un análisis, comparación, verificación y evaluación, para asegurar la correcta aplicación interna institucional que vendrán a garantizar o ajustar la existencia de un plan de control de gestión actualizado y acorde con la naturaleza de la institución, la normativa legal existente, así como con la necesidad social e institucional comparadas con la realidad contextual.

#### **6.4.1 EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERA NO BANCARIAS**

Los trabajos sobre el control en las teorías económicas surgen a principio de los años 1970 reflejando en parte el gran crecimiento de las organizaciones, es a partir de esta década el sector lucrativo, no lucrativo, las empresas, las asociaciones, cooperativas y otras instituciones a través de los estudios económicos que existen en esta época, hacen que las mismas, se centren mas en el análisis del comportamiento de sus operaciones, de acuerdo con los problemas que se le presentaban y la dificultad para recibir mayores recursos económicos, viéndose en la necesidad de buscar un nivel de gestión adecuado, para la solución a estos problemas.

En la actualidad, el sector cooperativo enfrenta problemas asociados con bajos niveles de eficiencia, problemas de gestión y ausencia de regulación prudencial, a excepción las de Vivienda Abiertas que son controladas por otros entes reguladores pero aun así, persisten los problemas de control, mas si otras entidades cooperativas, no cuentan con un control adecuado para sus actividad de intermediación financiera, carecen de supervisión especializada y no existe control adecuado sobre sus actuaciones.

Como se pudo observar, las Cooperativas de Ahorro y Crédito desarrollan sus actividades enmarcadas a lo dispuestos por la Ley General de Sociedades Cooperativas y en algunos casos, al margen de la Ley de Bancos e Instituciones Financieras además de la Ley del Banco Central de Bolivia, de donde la primera regula las actividades del sector cooperativo general, en tanto las otras dos regulan las actividades de los intermediarios financieros principalmente bancarios, buscando preservar su solidez, a fin de precautelar los depósitos y ahorros que administran Ante el crecimiento y desarrollo del sistema cooperativo de ahorro y crédito, el primer marco reglamentario fue implementado por el D. S. 24439 del 13 de diciembre del 1996 con el objeto de fortalecer a las cooperativas de ahorro y crédito, a través de un conjunto de mecanismos que promuevan su solvencia, liquidez y su prudente administración, como también delimitar el ámbito de los organismos estatales de promoción, regulación y control del sector cooperativo y del sector financiero

En este caso, la preocupación por parte del estado, ha hecho posible desarrollar políticas de seguimiento, y de control de las Asociaciones Cooperativas, a través de los organismos públicos como ASFI, que han ejecutado procesos de registros y están llevando a cabo estrictas medidas de fiscalización nacional, con la finalidad de aplicar mecanismos conducentes, que permitan una efectiva fiscalización a ciertas cooperativas financieras

Este proceso de fiscalización se realiza utilizando instrumentos adecuados, como entrevista a los directivos, efectuando una revisión de los libros sociales, libros contables y control interno y por último un análisis de los Estados financieros. Por otra parte, los organismos de integración que constituyen las propias cooperativas con formas organizativas, abiertas y flexibles, tienen la posibilidad de establecer sistemas de auditorias, vigilancia y control, sistemas de conciliación y arbitraje, sistemas de comunicación, información y estadísticas además sistemas de recepción de reclamos del cliente.

En este ámbito, las instituciones financieras no bancarias, para otorgar financiamiento, están obligadas a cumplir determinados requisitos y proporcionar información financiera mediante estados financieros debidamente auditados. Esta información es proporcionada generalmente en las Asambleas Generales Anuales de socios, en cuya instancias se aprueban los estados financieros los informes y actividades realizadas por el consejo de administración, consejo de vigilancia, diferentes comités de la cooperativa, además de hacerse una evaluación general y personal de los asociados, libros de actas de asambleas pasadas y otras actividades de tipo social inclusive no obstante a lo anterior, en varias cooperativas existe una carencia en la aplicación de instrumentos desarrollados para detectar irregularidades en el funcionamiento y cumplimiento de los principios cooperativos, que representan la práctica de los valores, instrumentos que permiten determinar la identidad cooperativa, abordando este elemento fundamental y muy particular que marca la diferenciación entre las empresas cooperativas y las empresas mercantiles.

Ante este tipo de situación y con el objeto de alentar y defender los valores y principios cooperativos, como el de promover y fortalecer el movimiento cooperativo en todo el

mundo, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), con la cooperación de las Universidad de Deusto, Bilbao, España, del Centro Cooperativo Sueco (SCC) y Canadian Cooperative Association (CCA), ha elaborado un modelo de autoevaluación y Autodiagnóstico, del grado de cumplimiento de los principios cooperativos, que anima a las cooperativas a planificar y controlar su dimensión social junto con su dimensión económica. “Balance Social Cooperativo”.

Por lo que podemos confirmar que, en materia de control de gestión las instituciones, cada vez se hacen mas sensibles a las necesidades de información de su gestión, porque tienen que convivir con un entorno en continuo estado de cambio físico, social, tecnológico y financiero (Caplan, E.H.1971, pág. 7); Situación que también vienen a afectar a las instituciones cooperativistas en la administración de sus recursos, teniendo que buscar nuevas formas de financiamiento y competir con otras instituciones del sector privado y lucrativo, (Wiersengager, 1994, pág. 331 ), indica que, el tener que competir con este tipo de instituciones, se les hace a las cooperativas cada vez más difícil sobre el control de gestión haciéndoseles necesario utilizar sistemas de información para la gestión de sus operaciones, como el diseño de un sistema de contabilidad de gestión y otros instrumentos a utilizar para su control. Varios de los investigadores de los sistemas de control de gestión se basaron directamente en buscar aquellos instrumentos de información que se hacen necesarios para el control dentro de las funciones empresariales.

En el presente trabajo de estudio a la cooperativa de ahorro y crédito Abierta La Sagrada Familia Ltda. nos avocaremos a estudiar y evaluar el sistema de control aplicado en el “área de las colocaciones” de la cooperativa y proponer un plan de control de gestión y nuevos mecanismos de control que permitan elevar las mismas, para así resguardar los aportes y otros intereses de los asociados.

#### **6.4.2 EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL ÁREA COLOCACIONES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO DE CRÉDITO ABIERTAS.**

La Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas, deben constituirse como entidades especializadas o de objeto único para la intermediación financiera, adoptando el régimen de

responsabilidad limitada. Las mismas que deberán contar con la opinión favorable de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI y Entidades Financieras.

Las cooperativas de Ahorro y crédito abiertas, pueden realizar operaciones pasivas y activas con limitaciones, por ejemplo, la captación de dinero en cuenta corriente debe ser autorizada, en cada caso por la autoridad de supervisión del sistema financiero ASFI.

Las operaciones activas de intermediación financiera, solo pueden ser realizadas con sus socios, las operaciones pasivas serán realizadas con sus socios, el público y con entidades financieras, nacionales o extranjeras.

En las cooperativas de ahorro y crédito abiertas, los créditos son otorgados con determinados límites, entre ellos.

- No se deberá otorgar y mantener créditos con prestatarios por el del 3% del patrimonio de la cooperativa
- Todos los créditos otorgados a un prestatario o grupos prestatarios, cuyos saldos sean superiores a 1% del Patrimonio neto de la cooperativa, deberán estar debidamente garantizados en forma mancomunada.
- No deberá mantener cuentas de depósitos, en cualquier entidad de intermediación financiera, por una suma que exceda el 20% del Patrimonio Neto de la Cooperativa

Medidas de control técnico que buscan la diversificación de riesgo que por sus operaciones, adquiere las cooperativas y además, las obligaciones a exigir, mejores garantías para el otorgamiento de los créditos con montos mayores, normas de control que son similares al de otras instituciones de intermediación financiera

Uno de los problemas, directamente relacionados con el sector de las cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas, es que la calidad de la gestión de riesgos acusa marcadas deficiencias, que podrán afectar la sustentabilidad financiera; en consecuencia, deberá fortalecerse la capacidad gerencial para manejar riesgos financieros y operativos emergentes a la intermediación financiera dentro de una estructura administrativa

determinada con sistemas de información y control administrativo existente. De hecho se pudo detectar que varias cooperativas presentaban deficiencias en la detección, medición, control y limitación de riesgos asumidos y estos para el manejo de riesgo.

La adecuación patrimonial de las cooperativas es determinante si bien fue un requisito de partida para sus operaciones, de ninguna manera aseguró su acceso al sistema de supervisión formal, tuvieron que resolverse también otros aspectos relacionados con problemas de gobernabilidad, capacidad de adaptación a condiciones de mercado, altos costos administrativos, activos, improductivos y calidad de gestión.

Las operaciones crediticias típicas de las cooperativas de ahorro y crédito abiertas, como ser micro-créditos y otros hipotecarios de diferente rubro se encuadran en las menores ponderaciones previstas por la normativa vigente.

Especial atención tendrá que darse en cuanto a la gestión de las provisiones para cartera se refiere; ya que lamentablemente, a partir el año 2000 la regulación prudencial para la evaluación y calificación de cartera, principalmente activo de riesgo de las entidades de intermediación financiera, ha sido flexibilizada por distintas normas legales como decretos supremos, emitidos por el Poder Ejecutivo; en consecuencia, la cartera y sus provisiones están sub-expuestas y el capital sobrevaluado.

Al interior de las cooperativas, los recursos financieros destinados a los fines crediticios, deberán provenir del componente de captaciones de recursos de los asociados, donde la mayor parte de los servicios financieros han sido desarrollados solo por el lado del crédito, generalmente porque existía la concepción de que atender a la población de bajos ingresos no era rentable. Sin embargo, a ocurrido todo lo contrario, ya que este segmento es atendido con mayor incidencia en la otorgación de créditos, considerando que sí es rentable y confiable en términos de riesgo crediticio.

Lamentablemente, no existen muchas experiencias institucionales en el área de movilización de ahorros y se ha investigado muy poco en este campo. Ello impone un desafío a las instituciones que trabajan en el sector de intermediación financiera, el

desarrollo institucional no estaría completo si nos alejamos el tema del micro-ahorro al del micro-crédito, consideramos que son los sectores con menos ingresos económicos y bajos recursos, a quienes se les debe dar soluciones financieras de corto plazo, tanto para clientes como para instituciones financieras, mas si el ahorro se considera una fuente de ingreso extraordinario y son cada vez son más escasos en el mercado productivo. Como la investigación esta basada fundamentalmente para el área colocaciones (créditos), también lo es para generar e impulsar las captaciones o (ahorro). Es necesario mejorar los conocimientos en la materia para realizar una adecuada propuesta de un plan de control de gestión para las colocaciones, con la finalidad de incrementar la oferta de servicios financieros hacia la población atendida.

## **6.5 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Es un activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial estructurándose en etapas esenciales como él:

- Establecimiento de objetivos jerárquicos de corto plazo y largo plazo
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifique los objetivos
- Establecimiento de estructuras orgánicas (ejecución, medición , registro y control de resultados)
- Cálculos de las desviaciones
- Explicación del origen y causas de las desviaciones
- Toma de decisiones correctas

Un sistema de Control de gestión puede presentar los siguientes objetivos:

- Interpretación global de todas las funciones gerenciales
- Integrar las variables estratégicas y operacionales

- Correcta toma de decisiones del presente y del futuro
- Construir los índices adecuados de gestión
- Mejora continuada de los resultados
- Identificar desviaciones oportunamente
- Reaccionar ante los cambios presentados

#### **6.5.1 INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Entre los instrumentos de control de gestión tenemos:

- Contabilidad financiera
- Auditoria externa
- Contabilidad de gestión
- Análisis de ratios o índices
- Auditoria y control interno
- Cuadro de mando
- Auditoria operativas.
- Otros

#### **6.5.2 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN (ÍNDICES)**

Estos instrumentos consisten en medir, comparar una magnitud con un patrón establecido o asignar números a eventos de acuerdo con reglas determinadas en todas las instituciones, en especial para los accionistas directivos, la mayor preocupación que tienen es el percibir mejores resultados y mayores utilidades; por lo que comparativamente se hace relación con una frase conocida como: “Lo que no es medible no es agenciable” en otra palabras

“aquello que no se puede medir de forma cuantitativa no sirve”, Bajo esta perspectiva sin duda es mucho más fácil de controlar, mejorar y mantener todo aquello que pueda ser evaluado y medible, partiendo de hechos ocurridos y datos obtenidos, esto permite tomar decisiones sobre bases ciertas y no sobre especulaciones. Para hacer mediciones en cualquier área, se cuenta con “indicadores” y “Medidas” que cuantifican el desempeño e impacto de un programa”

Los indicadores adoptados no siempre relejan todos los detalles de las estrategias y los factores de éxito, pero tienen la ventaja de ser tangibles y claros; por ejemplo los indicadores usados para el área financiera, especifican un método de medición para asegurar que los datos requeridos estén en realidades disponibles. Lo interesante es que incluyen algunos indicadores de resultado de las unidades que están bastante abajo en la organización, cuando se considera que estos indicadores con los inductores de resultados y son factores fundamentales para toda la empresa en la toma de decisiones gerenciales principalmente. Existen diferentes tipos de indicadores como:

- Indicadores de cumplimiento
- Indicadores de valuación
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de gestión
- otros

### **6.5.3 GESTIÓN EFICAZ DE RIESGO**

Consiste en:

- Definir criterios de aceptación general de riesgo de acuerdo a la actividad comercial de la entidad.

- Definir a través de un mapa de acusas y efectos del área sujeta a estudio, exponiendo el peligro o riesgo, independientemente del nivel que ofrezca el negocio.
- Relacionar el área sujeta a estudio con el capital total de la institución
- Monitoreo permanentemente y medición de todos los riesgos que puede impactar el valor de la cooperativa en forma global en el mercado.
- Definir el nivel de pérdida que se ocasiona con los riesgos previstos.
- Diseñar mecanismos de cobertura a los riesgos financieros, operativos estratégicos con una visión y mística cooperativa.
- Definir y estimar medidas de desempeño ajustadas por los riesgos

#### **6.5.4 CARTERA (CAPTACIONES Y COLOCACIONES)**

Constituye la cartera de la cooperativa de ahorro y crédito abierta, en su aspecto muy primordial, los ahorros de los socios de diferentes segmentos, como así las colocaciones en manos de los socios y clientes.

Se puede observar que en determinadas instituciones dedicadas al ahorro y al crédito (intermediación financiera), les fue posible llevar sus operaciones en los siguientes rubros o sectores: Microempresarios - Amas de casa - Estudiantes - Vivienda- Comercio - Otros en el área rural- Donde está habitada por la población más pobre del país. La presencia de servicios financieros en algunas zonas implica que estas son regiones que han podido alcanzar un grado de desarrollo por encima del promedio general. Sin embargo, la cobertura de estos servicios es mínima e incluso inexistente en algunos territorios.

A ello se suman diversas limitaciones estructurales de la economía, donde resaltan problemas jurídicos y normativos sobre la propiedad de bienes, problemas de garantías, además de una deficiente infraestructura física en la mayor parte de las regiones rurales,

aspectos que imposibilitan el acceso de entidades financieras formales, como en el caso de los bancos.

Algunas investigaciones sobre las colocaciones de cooperativas de ahorro y crédito abiertas sostienen que la mayor parte de las mismas se encuentran en micro-créditos tal es el caso que en Bolivia entre los años 1990 y 2000 la evolución de la cartera de créditos fue considerable en el área urbana como rural.

## **6.6 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL**

La cooperativa de ahorro y crédito Abierta La Sagrada Familia Ltda. Como institución financiera no Bancaria dentro del sistema financiero de nuestro país, desarrolla sus actividades dentro de un sistema empresarial de prestación de servicios financieros a sus asociados y clientes. Como institución financiera no bancaria desarrolla sus servicios desde dos diferentes entorno

### **6.6.1 ENTORNO ESPECÍFICO COOPERATIVO**

De acuerdo al análisis y evaluación institucional a la cooperativa La Sagrada Familia Ltda. se puede observar que en el desarrollo de sus actividades se encuentra en medio de varias instituciones financieras competidoras .

### **6.6.2 COMPETIDORES POTENCIALES**

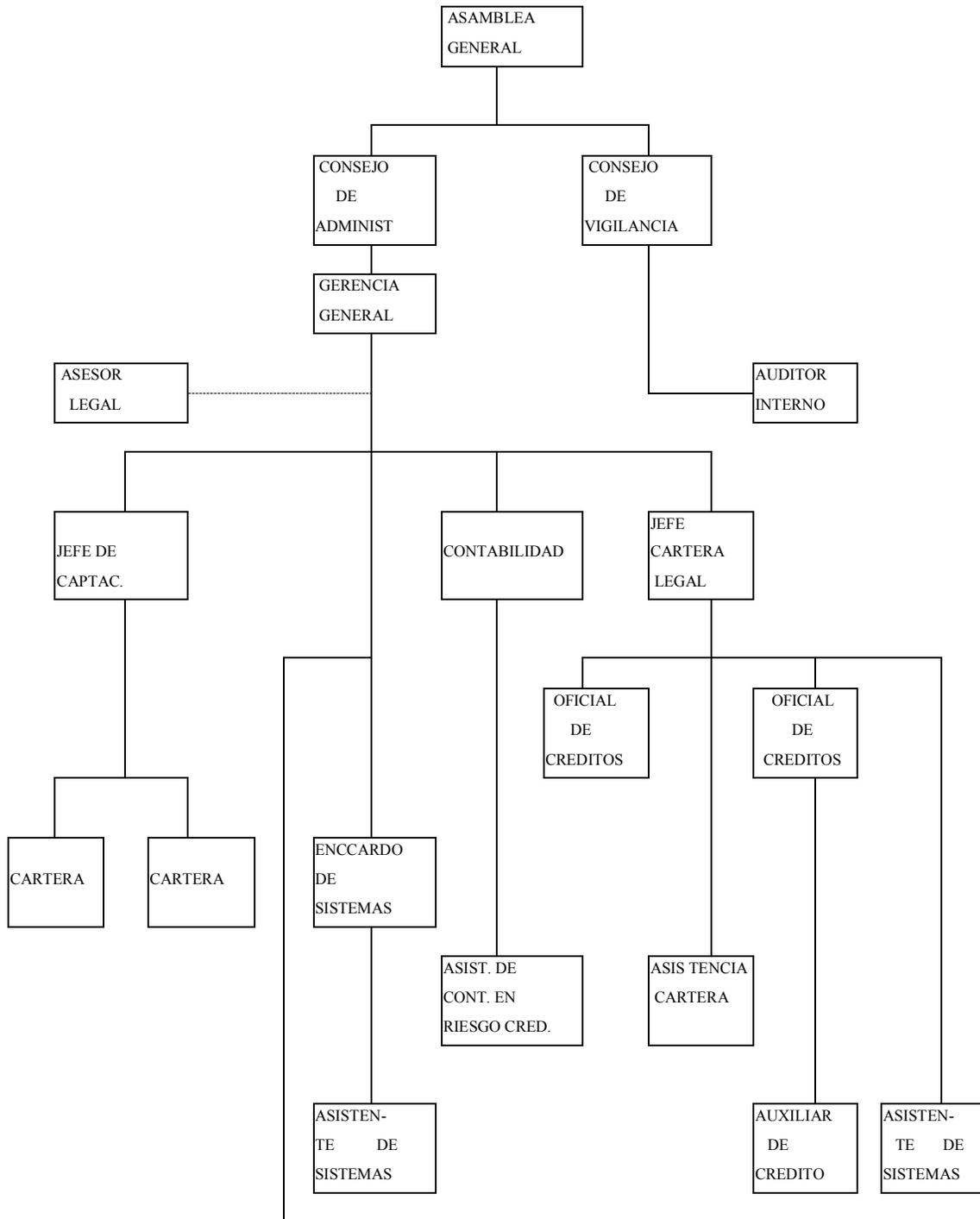
En el desarrollo de sus actividades la cooperativa tiene competidores potenciales en el área de intermediación financiera como ser otras cooperativas de Ahorro y Crédito, Bancos, Fondos Financieros, ONG, y terceras personas que realizan esta actividad.

### **6.6.3 SOCIOS Y CLIENTES**

Los socios de la cooperativa están compuestos por personas naturales, profesionales, estudiantes, amas de casa, comerciantes, productores, empresarios, y otros que proveen o ponen a disposición de la cooperativa sus fondos económicos mediante ahorros y Depósitos a Plazo Fijo.

## 6.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Organigrama funcional de la cooperativa Ahorro y crédito abierto La Sagrada Familia Ltda.



La Estructura orgánica para una cooperativa, es de gran importancia ya que a través de ella la institución puede ser administrada, dirigida y controlada desde los diferentes niveles ejecutivos como operativos.

## **6.8 MISIÓN Y VISIÓN COOPERATIVA**

### **6.8.1 MISIÓN**

Brindar a la población servicios financieros de calidad, trabajando con efectividad en el cumplimiento de nuestras metas demostrando seguridad y confianza al asociado, mediante un trato excelente, bajo principios cooperativos de equidad, justicia y solidaridad, promoviendo el ahorro sistemático, el crédito prudente y el pago puntual y contribuir al mejoramiento de las condiciones socio- económicas de nuestros socios, a través de la prestación de servicios micro financieros integrales adecuados a sus necesidades, de fácil acceso y oportunos utilizando un enfoque de rentabilidad social y económica que garantice la relación permanente de cooperación y confianza.

### **6.8.2 VISIÓN**

Ser líder en el sector cooperativista del sur del país, fortalecida financiera y administrativamente a través de la integración y satisfacción de las necesidades de nuestra sociedad, dentro del marco legal que rige el sistema financiero y que prioriza la atención de sectores de bajos ingresos promoviendo la bancarización con inclusión social

### **6.8.2 OBJETIVO DE LA INSTITUCION**

Ofrecer a los socios una atención oportuna y eficiente con servicios microfinancieros de calidad en lugares donde no exista oferta de servicios financieros los que, a través de la aplicación de los valores trazados, provoque el mejoramiento de su calidad de vida.

El trabajo de la cooperativa se consolida bajo los siguientes valores propios de la filosofía institucional:

- Solidaridad

- Democracia.
- Igualdad.
- Solidaridad.
- Responsabilidad social.
- Honestidad.
- Transparencia

## **6.9 MARCO LEGAL DE LA COOPERATIVA**

La cooperativa de ahorro y crédito abierta La Sagrada Familia Ltda. se encuentra enmarcada en las disposiciones legales siguientes

### **6.9.1 LEY GENERAL DE COOPERATIVAS**

Las cooperativas de ahorro y crédito Abierta Sagrada Familia se encuentra enmarcada dentro de las disposiciones regidas por la Ley General de sociedades cooperativas de 1958 Ley que creo a las cooperativas de ahorro y crédito en Bolivia como en otros países de América Latina.

### **6.9.2. LEY DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS NO BANCARIAS**

Se encuentra también enmarcada y controlada por la Ley 1488 del 14 de abril de 1993 que dispone e incorpora a las cooperativas como entidades financieras autorizadas para realizar intermediación financiera y las tipificadas como integrantes del grupo de Entidades Financieras no Bancarias, autorizadas para prestar servicios financieros al público en el territorio nacional bajo el marco de esta Ley, por lo que el funcionamiento de la cooperativa Sagrada Familia debe regirse al control de esta ley, mediante el control y supervisión y fiscalización de un órgano rector como la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI y Entidades Financieras. Que para su adecuado control reglamento su constitución y funcionamiento del sector cooperativo.

### **6.9.3 ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA**

Para el funcionamiento de sus operaciones crediticias la Cooperativa tiene establecido determinados reglamentos de control interno para su aplicación

### **6.9.4 SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

La cooperativa de Ahorro y Crédito La Sagrada Familia Ltda. Cuenta con un departamento de auditoria interna para el control de sus operaciones.

### **6.10 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CARTERA DE LA COOPERATIVA.**

Para el cumplimiento del objetivo general como específicos del presente trabajo se procederá a la evaluación del sistema de cartera de la cooperativa en los aspectos siguientes:

- Evolución de las colocaciones (Cartera)
- Evolución de las captaciones (Ahorros).
- Evolución del patrimonio.
- Índice de morosidad.

Para esta evaluación tomaremos en cuenta datos históricos de las gestiones 2013 a la gestión 2015.

**6.10.1 EVOLUCIÓN DE LAS COLOCACIONES GESTIÓN 2013 –2014- 2015**  
**EVOLUCIÓN DE LAS COLOCACIONES (CARTERA) EN BOLIVIANOS.**

Años	I M P O R T E		
	Cartera Bruta Bs.	Crecimiento por gestión Bs.	Crecimiento Por gestión %
2013	17.361.247	-1.009.431.-	-5.5
2014	20.345.628	2.984.381.-	17.19
2015	23.645.338.-	3.299.710.-	13.96

- Extraído de los estados financieros 2013,2014 y2015 de la cooperativa \* Plan operativo anual
- Memoria anual 2013,2014,2015 \* Plan empresarial 2013,2014,2015

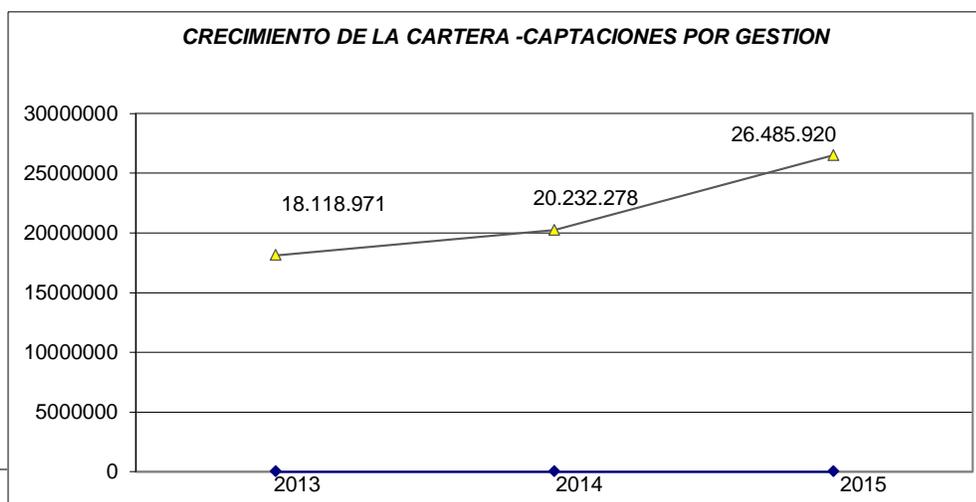
Se puede observar en el cuadro demostrativo de las colocaciones (cartera), que han tenido un decrecimiento desde la gestión 2013 de Bolivianos 1.009.431.- y para las gestiones o 2014, se observa un crecimiento razonable de Bs. 2.984.381.- y en la gestión 2015 un crecimiento de Bs. 3.299.710.- tomando en cuenta los datos históricos considerados para nuestro análisis se podría decir que las colocaciones de la cooperativa a partir de la gestión 2014 cada año tiende a crecer cada vez mas como se puede observar en los gráficos posteriores en la presente investigación.

**6.10.2 EVOLUCIÓN DE LAS CAPTACIONES GESTIÓN 2013 –2014-Y 2015  
EVOLUCIÓN DE LAS CAPTACIONES (AHORROS,) EN BOLIVIANOS.**

Años	I M P O R T E		
	Captación es por gestión Bs.	Crecimiento Por gestión Bs.	Crecimiento Por gestión
2013	18.118.971.-	3.158.394.-	21.11
2014	20.232.278.-	2.113.307.-	11.66
2015	26.485.920 .-	6.253.642.-	23.61

- Extraído de los estados financieros 2013,2014 y 2015 de la cooperativa
- Memoria anual 2013,2014,2015
- Plan operativo anual y
- Plan empresarial 2013,2014,2015

Se puede observar en el cuadro demostrativo la evolución de las captaciones (ahorros) notándose un crecimiento la gestión 2013 de Bolivianos 3.158.394.- para las gestiones 2014, se observa un crecimiento razonable de Bs. 2.113.307.- y en la gestión 2015 un crecimiento de Bs. 6.253.642.- tomando en cuenta los datos históricos considerados para nuestro análisis se podría decir que la cooperativa a partir de la gestión 2013 cada año tiende a crecer en sus recaudos cada vez mas como se observa a continuación.



- Memoria anual 2013,2014,2015
- Plan operativo anual y
- Plan empresarial 2013,2014,2015

### 6.10.3 COMPARACIÓN DE LAS CAPTACIONES Y LAS COLOCACIONES

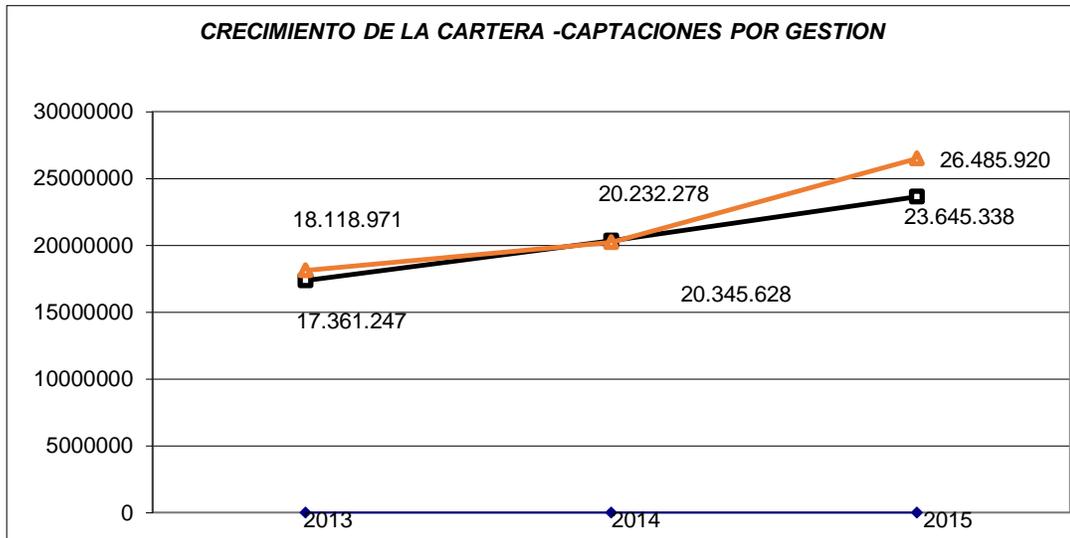
**Cuadro comparativo de las captaciones y colocaciones en la cooperativa de ahorro y crédito abierta “La Sagrada Familia Ltda.”**

Años	I M P O R T E				
	Capt. por Gestión Bs.	Encaje Legal en 10%	Capt. por Colocar por Gestión	Colocaciones Por gestión Bs.	Coloc. En demasía
2013	18.118.971.-	1.811.897.-	16.307.074.-	17.361.247.-	1.054.173.-
2014	20.232.278.-	2.023.228.-	18.090.050.-	20.345.628.-	2.136.578.-
2015	26.485.920 .	2.648.592	23.837.328.-	23.645.338.-	191.990.-

- Extraído de los estados financieros 2013,2014 y 2015 de la cooperativa
- Memoria anual 2013,2014,2015 \* Plan operativo anual
- Plan empresarial 2013,2014,2015

Se puede decir según el cuadro demostrativo que la cooperativa tiene un efectivo a ser colocado al 31-12-05 de Bs. 191.990.- pero en las anteriores gestiones la cooperativa tiene que controlar esta situación, por otro lado se observa que un porcentaje del 10% debe mantenerse como disponible para cumplir con las obligaciones diarias realizadas, porcentaje que no puede disponerse para ser colocado. Como se puede observar a continuación.

**Cuadro demostrativo del crecimiento de las captaciones y colocaciones en la cooperativa de ahorro y crédito abierta “La Sagrada Familia Ltda.”**



- Extraído de los estados financieros 2013,2014 y 2015 de la cooperativa
- Memoria anual 2013,2014,2015 \* Plan operativo anual y
- Plan empresarial 2013,2014,2015

#### 6.10.4 EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO EN LAS GESTIONES 2013 –2014-Y 2015

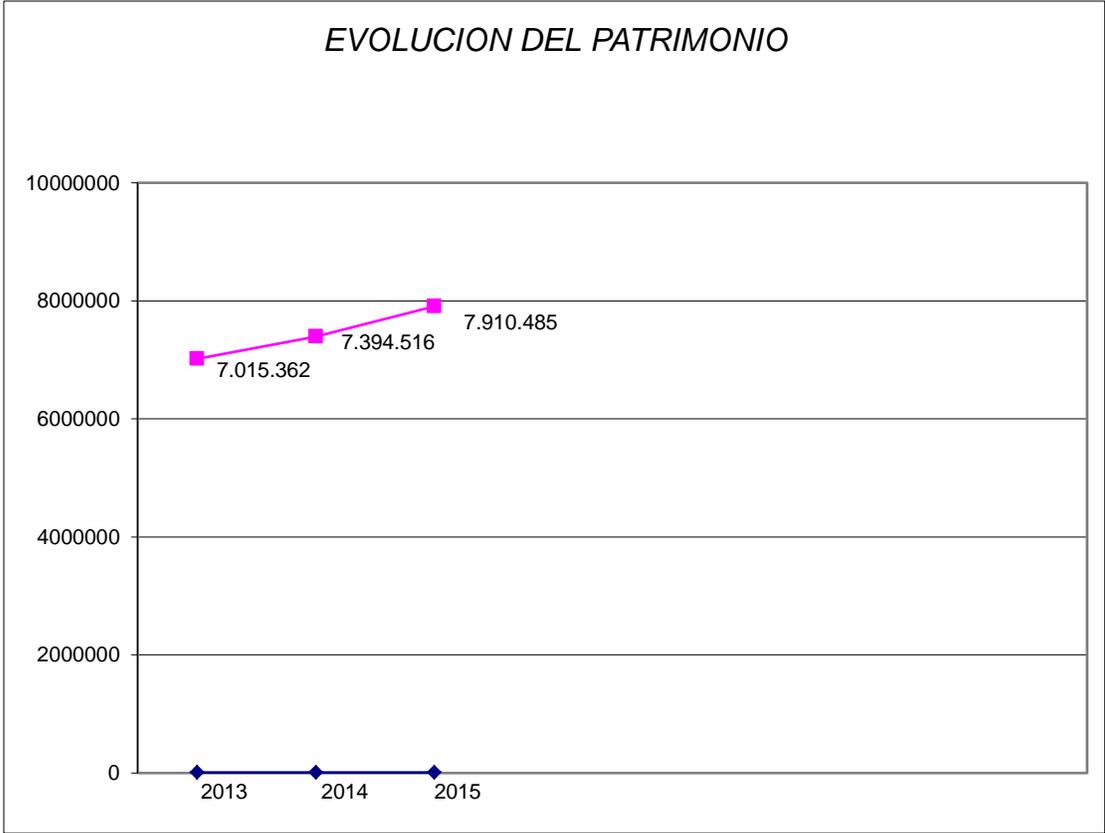
**Cuadro demostrativo de la evolución del patrimonio en la cooperativa de ahorro y crédito abierta” La Sagrada Familia Ltda.” (Expresado en bolivianos.)**

Años	I M P O R T E		
	Patrimonio Por gestión Bs.	Crecimiento Por gestión Bs.	Crecimiento Normal 10%
2013	7.015.362.-	275.407.-	10.05
2014	7.394.516.-	379.154.-	5.41
2015	7.910.487	515.971.-	6.98

- Extraído de los estados financieros 2013,2014 y 2015 de la cooperativa \* Memoria anual 2013,2014, 2015 \* Plan operativo anual y \* Plan empresarial 2013,2014,2015

Se puede ver que el patrimonio ha tenido una evolución ascendente en las tres últimas gestiones, lo que se debe a un crecimiento en los certificados de aportaciones como así las correspondientes reservas, que con relación al capital aprobado por la Autoridad de Supervision del Sistema Financiero ASFI a la fecha de pasar de cooperativa cerrada a cooperativa abierta, que era de Bs. 6.284706.-, a la fecha a crecido en un porcentaje del 25,87% que de acuerdo al crecimiento normal se puede decir que pero en comparación a los parámetros anuales del un 10%, la cooperativa aun no ha alcanzado en los dos últimos año este porcentaje de incremento.

**Grafico para la demostración de la evolución del patrimonio en la cooperativa de ahorro y crédito abierta” La Sagrada Familia Ltda.” (Expresado en bolivianos.)**



Extraído de los estados financieros 2013,2014 y 2015 de la cooperativa \* Memoria anual 2013, 2014,2015 \* Plan operativo anual y \* Plan empresarial 2013, 2014,2015

### 6.10.5 ANÁLISIS DE LAS TASAS DE INTERÉS ACTIVAS Y PASIVAS

**Cuadro demostrativo del análisis de las tasas de interés activas de los créditos en la cooperativa de ahorro y crédito abierta” La Sagrada Familia Ltda.”**

MONTOS	GARANTIAS	Tasa I. 2013	Tasa I. 2014	Tasa I. 2015	VARIACIÓN 2014-2013	VARIACIÓN 2015-2014
>=5000.-	Personal	17	17	16	0	-1
	DPFS	14	14	10,5	0	-3,5
	Hipotecaria	14	13	13	-1	-1
	ME					
=<5001	Hipotecaria con vivienda	.-	.-	11	11	11
	Garantía	13	12	11	-1	2
	Hipotecaria					
	Credisuelos		.-	12	12	12
	Credifacil		.-	.-	.-	.-

- Extraído de los estados financieros 2013,2014 y 2015 de la cooperativa
- Memoria anual 2013,2014,2015 \* Plan operativo anual y
- Plan empresarial 2013,2014,2015
- 

Para Prestamos menores e iguales a 5000: Según análisis de la documentación relacionada con las tasas activas de intereses se observa que para los préstamos con garantía personal la tasa ha subido en la gestión 2015 con relación a las dos anteriores gestiones de un 17% a un 16%

Mientras que para los préstamos con garantía de depósitos a plazo fijos la tasa de interés en la gestión 2015 ha bajado de un 14% a un 10,50%.

Para los préstamos con garantía hipotecaria la tasa de interés ha bajado en la gestión 2014 de 14% a un 13% para mantenerse igual en la gestión 2015.

Para Préstamos iguales a 5001 y mayores: Existiendo solo prestamos con garantía hipotecaria en las tres gestiones analizadas y prestamos credisuelos solo en las gestiones 2015 con variaciones en las tasas de interés de 1% por año

**Cuadro de análisis de las tasas de interés pasivas aplicadas a los ahorros de la cooperativa de ahorro y crédito abierta” La Sagrada Familia Ltda.”**

MONEDA	A H O R R O S					
	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Variación 2014-2013	Variación 2015-2014	Obs.
Moneda Nacional	10	10	10	0	0	0
Moneda Extranjera						
Moneda Extranjera Bolsa	1.80	1.80	1.80	0	0	0
de estudio	4	4	4	0	0	0

- Extraído de los estados financieros 2013,2014 y 2015 de la cooperativa \* Memoria anual 2013,2014,2015 \* Plan operativo anual y \* Plan empresarial 2013,2014,2015

Las tasas aplicadas a los ahorros no sufrieron variación durante las tres últimas gestiones. Manteniéndose para moneda nacional en 10%, para moneda extranjera en 1,80% y en moneda extranjera Bolsa de estudio en 4%

**Segmentos crediticios explotados por la cooperativa**

La cooperativa tiene explotado los siguientes segmentos crediticios:

- Crédito para vivienda
- Crédito consumo

- Autoliquidables
- Credifacil
- Crediagrícola
- Crédiestudio

\* Extraído de los estados financieros 2013,2014 y 2015 de la cooperativa \* Memoria anual 2013, 2014,2015 \* Plan operativo anual y \* Plan empresarial 2013, 2014,2015

## **6.11 TIPOS DE CONTROL PARA LAS CAPTACIONES Y COLOCACIONES**

Se tiene un control interno aplicado a las operaciones crediticias como sigue:

- Para la revisión de contratos, garantías, montos de acuerdo a lo establecido por los indicadores perlas.
- El personal que trabaja en la cooperativa solo conoce las funciones de su cargo no, circularizando por otros dejando a cargo de la sección auditoria y de la sección de riesgos
- El seguimiento y control del proceso de trámites de los créditos en pocas ocasiones con trola el máximo ejecutivo.
- Se mide el cumplimiento de las operaciones crediticias trimestralmente.
- Se hace comparaciones con las tasas de las instituciones financieras similares
- Aproximadamente la cooperativa otorga 100 créditos por mes
- Para las captaciones como para las colocaciones la cooperativa cuenta con un sistema informático para el control de las mismas.

- La cooperativa cuenta con la organización de diferentes comités para el control de sus operaciones (para el área crediticia el comité de créditos, y el consejo de administración).
- La cooperativa cuenta con un financiamiento para la otorgar créditos fundada en la captación de los ahorros. Y en casos muy específicos se considera el financiamiento externo.
- Se cuenta con una política de crear una provisión el total de los créditos otorgados
- La cooperativa otorga créditos solo a los socios de la cooperativa que cumplen con los requisitos exigidos
- La cooperativa exige como garantías para otorgar créditos, garantía Personal, Depósitos a plazo fijo, Hipotecaria
- La supervisión y seguimiento de los créditos lo realiza el departamento de créditos.

### **6.11.1 MÉTODOS DE CONTROL**

Entre los métodos de control para las colocaciones y captaciones de fondos de intermediación financiera la cooperativa aplica el método histórico, evaluativo, analítico de acuerdo a cada uno de los datos registrados de cada uno de los socios y clientes de la cooperativa el mismo que le sirve de base para siguientes operaciones con los mismos.

### **6.11.2 COMPOSICIÓN DEL CONTROL INTERNO**

El control interno esta conformado mediante departamentos y comités con la delegación de funciones sin la existencia de manuales y reglamentos internos aplicables a las operaciones.

### **6.12 EVALUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INSTITUCIONAL**

Después de efectuado el análisis de la situación de control de las operaciones desarrolladas por la cooperativa, de acuerdo a la información recogida mediante documentación, estados

financieros anuales, Planes operativos anuales, Planes empresariales, memorias anuales, cuestionarios realizado se puede decir que:

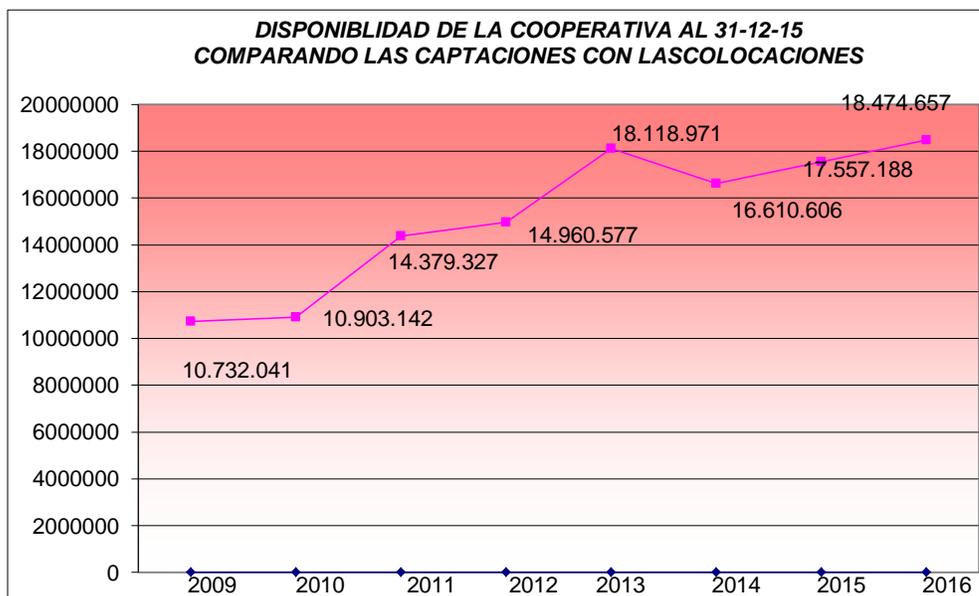
### 6.12.1 CONTROL PARA LAS COLOCACIONES

Lo que hacen especiales a los intermediarios financieros es la.

- Facilitación del flujo de recursos financieros entre ahorristas y deudores.
- Trasladan los recursos en formas crediticias y se exponen al riesgo.
- Colocan los fondos sin saber a ciencia cierta la capacidad de pago de los deudores que intervienen en los créditos.
- Trabajan con recursos de otros.
- Administran el sistema de cobro y pago.

En el análisis efectuado a las colocaciones de la cooperativa de ahorro y crédito Abierta La Sagrada Familia Ltda. se observó que no se tiene un control de acuerdo a los parámetros establecidos de acuerdo a los indicadores utilizados las mismas sobrepasan los parámetros establecidos por la SIBEF.

La cooperativa viene colocando sus recursos de intermediación financiera una gran parte de su encaje legal a lo que en adelante debe efectuar ajustes para así cumplir con los parámetros establecidos.



### **6.12.2 CONTROL PARA LAS CAPTACIONES**

La cooperativa recibe recursos financieros en moneda nacional y moneda extranjera de los diferentes segmentos sociales, entre estos:

- Comerciantes
- Amas de casa
- Estudiantes
- Empleados
- Profesionales
- Empresarios
- Otros

Para lo que necesita contar con un sistema de control de gestión acorde a la naturaleza de sus actividades.

### **6.12.3 CONTROL PARA LAS TASAS DE INTERÉS**

Las tasas de intereses pagadas por la cooperativa deben ser controladas de manera tal que cada una de ellas aplicadas a cada operación de las captaciones de recursos financieros, motive, garantice, de un valor agregado al servicio y asegure la mejora del nivel de vida de los asociados, solo de esa manera la cooperativa logrará crecer en cuanto a certificados de aportación, ahorros, depósitos a plazo fijo, Fondos de educación y otros lo que garantizará a la cooperativa una mayor fluidez de efectivo, para el cumplimiento de sus obligaciones de igual manera. Las tasas cobradas a los socios y clientes por concepto de colocaciones de recursos financieros deben ser estudiadas de mejor manera para que se haga sentir la necesidad, calidad, ventajas y satisfacción del servicio que se le proporciona, ya que la

colocación como la recuperación de los mismos es de gran importancia para la actividad principal de la cooperativa y para el desarrollo normal de sus operaciones.

#### **6.12.4 OTROS CONTROLES OBSERVADOS APLICADOS EN LA COOPERATIVA**

Se pudo observar que:

- La cooperativa no cuenta con manuales de control interno para el área de las captaciones y para las colocaciones.
- Las colocaciones crecen dentro de los porcentajes estimados para el sector financiero (15%) encontrándose dentro de los parámetros entre 70 y 80 % con relación al capital, de acuerdo a los PERLAS
- El patrimonio como consecuencia de los resultados de las captaciones y colocaciones a crecido en los tres últimos años llegando a un total del 25,87% con relación al patrimonio de su inicio lo que es bueno para la cooperativa.
- Al 31 de diciembre del 2015 la cooperativa a logrado una previsión para morosidad del 3,23% con lo cual llegó un total de 341,05% con relación al total lo cual es excelente para la institución, asegurando de esta manera el patrimonio de los socios.
- Las tasas de intereses Activas fluctuaron con una variación de un punto entre la gestión 2013 y 2015 para créditos en moneda extranjera mientras que para los créditos en moneda nacional se mantuvieron constantes
- Las tasas Pasivas en las últimas tres gestiones 2013-2015 se mantuvieron constantes en moneda nacional como en moneda extranjera.
- En las tres últimas gestiones la cooperativa no capto DPFs en moneda nacional
- En la gestión 2015 las tasas de interés de los DPFs. M.E. no tuvieron variación con relación a la anterior gestión

- Los mayores créditos se encuentran con garantías hipotecarias

### **6.13 MECANISMOS PROPUESTOS PARA ELEVAR LAS CAPTACIONES DE RECURSOS FINANCIEROS**

#### **Gestión de liquidez**

La liquidez en la cooperativa esta determinada por los depósitos diarios realizados por los socios, como así por la recuperación diaria de los créditos otorgados para lo que se propone los siguientes mecanismos a desarrollar para mantener una liquidez estable de acuerdo a las operaciones realizadas al interior de la cooperativa.

#### **Propuesta 1**

##### **Fortalecer el Fondo de Liquidez e implementar líneas de contingencia.**

**Objetivo:** Adecuar las funciones del fondo de liquidez de acuerdo a normativa vigente, para optimizar el manejo de la liquidez propia del mercado de socios y clientes, para lograr la atención de problemas presentados en determinadas ocasiones. Ampliar la disponibilidad de recursos financieros de apoyo a operaciones de contingencias que reflejen las medidas preventivas para evitar riesgos de iliquidez coyuntural, y a fin de reducir la posición de liquidez excedentaria de la institución que viene a aumentar el costo operativo y reducir la intermediación financiera.

**Propuesta:** Bajo el sistema monetario adoptado dentro de nuestro país el fondo de liquidez cumple la función de prestamista en última instancia, por tanto su fortalecimiento es importante para precautelar la estabilidad del sistema financiero. De manera adicional debe desarrollarse acciones para establecer líneas de crédito de otras instituciones financieras, que permitan un oportuno acceso a recursos y eviten la profundización y propagación de la crisis de liquidez en caso de que las diferencias de recursos del sistema superen la capacidad del fondo. Una propuesta en este sentido considera acciones concretas para el fortalecimiento del fondo de liquidez y la creación de una línea de contingencia con las reservas.

## **Propuesta 2**

### **Apertura de seguros de depósitos.**

Las cooperativas deben avanzar en una solución al riesgo de pérdida de recursos por parte de sus asociados, lo que les permitirá prepararse ante determinadas eventualidades por lo que debe Fomentar la participación en diversos sectores para los depósitos de seguro de vida.

**Objetivo:** aumentar la confianza de los agentes en el sistema cooperativo, considerando la limitación legal de que el sector público aporte con fondos para este tipo de actividades

**Propuesta:** Definir e implantar un mecanismo que promueva la conformación de un sistema de seguros de depósitos enfatizando la participación de varios sectores o segmentos poblacionales, que reduzca los efectos del riesgo moral y la selección adversa. Este mecanismo consideraría las aportaciones al seguro de depósitos, en base a la calificación de riesgos de las entidades financieras.

## **Propuesta 3**

### **Canalización del ahorro e inversión en segmentación de créditos.**

Es importante mencionar que existe problemas para las instituciones financieras para la canalización de los ahorros a corto plazo hacia la inversión a largo plazo, en un contexto de información asimétrica especialmente a partir del año 2000, particularmente en el ahorro domestico debido a que, se carece de mecanismos de ahorro a largo plazo y por otra los efectos de las medidas fiscales en la evolución del ahorro,

**Objetivo:** Optimizar la liquidez institucional con ahorros propios del mercado de socios y clientes. Ampliar la disponibilidad de recursos financieros

**Propuesta:** Explotar los segmentos poblacionales vírgenes, como sector agrícola, ahorro domicilio, ahorro puesto de trabajo, ahorro seguro vejez.

#### **Propuesta 4**

##### **Supervisión prudencial del sistema financiero.**

De igual manera es necesario controlar las acciones emprendidas por los organismos de control del sistema financiero para mejorar su capacidad regulatoria y de supervisión que le permita mantener la estabilidad y solvencia institucional de los recursos financieros de los segmentos poblacionales considerados mercados financiero para la cooperativa.

##### **Difusión y transparencia de información.**

**Objetivo:** Fortalecer la confianza de los agentes interesados en el desarrollo de la institución

**Propuesta:** Difundir los beneficios derivados del fortalecimiento de las capacidades de supervisión y control de recursos financieros de los diferentes segmentos poblacionales.

##### **Normas de regulación y supervisión.**

**Objetivo:** Fortalecer la confianza de los agentes interesados en el desarrollo de la institución

**Propuesta:** Alcanzar estándares de cumplimiento nacionales de acuerdo a normativas establecidas para instituciones financieras no bancarias.

#### **Propuesta 5**

##### **Estudio de mercado del perfil del socio:**

**Objetivos:** Desarrollar productos financieros

**Propuesta:** Crear instrumentos que permita estudiar el mercado de posibles socios para que la cooperativa, pueda conocer al socio más de cerca, su capacidad financiera, otros relacionados.

## **Propuesta 6.**

### **Metodología de reducción de costos institucionales**

**Objetivos:** Elevar las tasas de interés pasivas

**Propuesta.** Reducir el costo financiero para el acceso de socios y clientes a través de un aumento a las tasas de interés pagadas por la cooperativa para lograr una mayor liquidez las mismas que aumentará la disponibilidad de recursos de intermediación

- **Gestión de créditos**

## **Propuesta 1.**

### **Colocaciones a largo plazo**

**Objetivos:** Ampliar el mercado crediticio

**Propuesta:** Introducir en el plan operativo anual y empresarial, mecanismos de créditos a largo plazo especialmente para el sector agrícola mediante tasas de interés y cuotas de pago anuales con garantía de producción, (sector cañero). Promover la movilización de créditos para la exportación de bienes, promover la movilización de créditos para capital de operación mediante sistema crédito leasing, promover el movimiento crediticio vía domicilio.

## **Propuesta 2.**

### **Plazo y cuotas de pago de los créditos otorgados.**

**Objetivos:** Ampliar el mercado crediticio

**Propuesta:** Los responsables del manejo cooperativo deben realizar estudios de mercado para atraer mayores interesados crediticios, se propone que los créditos sean colocados en plazos mayores, con cuotas de amortización mayores a un mes, para que los deudores para

con la cooperativa tengan el tiempo suficiente de hacer trabajar este capital, y sin dificultad poder cubrir sus obligaciones.

### **Propuesta 3.**

#### **Sistema de Garantías Crediticias**

**Objetivos:** Ampliar el mercado crediticio

**Propuesta.** Como las garantías vienen a ser un instrumento importante de promoción económica que facilita el acceso a fuentes de financiamientos formales en mejores condiciones de tasa de interés y plazos a varios segmentos poblacionales se propone, que la cooperativa desarrolle mecanismos concretos para abrir fuentes crediticias a través de convenios institucionales mediante garantías instituciones de descuentos por planilla de sueldos, lo que permitirá a los beneficiarios de los créditos que tienen limitaciones a los mismos, acceder a estos, sin tener que comprometer sus bienes privados

### **Propuesta 4.**

#### **Créditos Asociativos.**

El crédito asociativo ofrece muchas ventajas, como llegar de manera específica a la producción y a rubros cuya rentabilidad y mercado están relativamente comprobados con virtudes que permiten a grupos de productores y otros que sean explotar un determinado servicio o emprender un trabajo, adquirir insumos mejorados cuya compra no sería posible de manera individual, llevando adelante sus proyectos.

**Objetivos:** Ampliación del mercado crediticio

**Propuesta.** Motivar a la población de bajos recursos especial a amas de casa al acceso de créditos a través de organizaciones grupales, sindicatos, clubes, otros, para la explotación de determinados trabajos o prestación de servicios, con amortización de los mismos con cuotas diferenciales, semanales, quincenales, otras especialmente en época de verano para, (sector de vendedoras de refrescos, jugos, micro empresas, comercio).

## **Propuesta 5**

### **Crédito – Compra de viviendas o departamentos construidos.**

**Objetivos:** Mejorar el nivel de vida social y coadyuvar a la formación profesional

**Propuesta.** Uno de los principios cooperativos es la mejora del nivel de vida del socio por lo que se propone, que la cooperativa aplique la política de llegar al socio de bajos recursos carentes de viviendas con la realización de las mismas entregando al socio con tasas de interés bajas y plazos de pago cómodos, con lo que la cooperativa estaría ampliando su mercado crediticio.

## **Propuesta 6**

### **Crédito Leasing vía Compra de viviendas o departamentos**

**Objetivos.** Coadyuvar a la formación profesional

**Propuesta.** Implementar el crédito leasing-compra de viviendas e incentivar a la población que no cuenta con recursos económicos para la cancelación de alquileres de estudio de sus familiares, al acceso de créditos vía compra de departamentos para facilitar la movilización de jóvenes estudiantes a diferentes regiones para la formación profesional.

## **6.14 MECANISMOS PROPUESTOS PARA EL CONTROL DE RIESGO.**

### **- Gestión de riesgo de crediticio**

#### **Propuesta 1.**

### **- Elaboración y aprobación de normativa interna**

**Objetivos:** Mejorar el nivel de control interno.

**Propuesta.** Para poder contar y asegurar un riesgo crediticio, la cooperativa debe contar con un comité de riesgo, el mismo que debe proponer al directorio el establecimiento y a

probación de políticas, métodos y procedimientos para una gestión eficiente del riesgo de liquidez, y comunicar al directorio los resultados de todo control de auditoría y otras evaluaciones con aspectos relativos al riesgo.

**-Control interno.**

**Objetivos:** Administración eficiente y prestación de servicios con calidad.

**Propuesta.** El Nivel de auditoría interna se convierte en una unidad indispensable para la gestión y control de todo riesgo de cartera, con la revisión del grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos de administración de la liquidez, como de la comprensión de las mismas por parte del todo el personal involucrado en las operaciones de intermediación financiera, por lo que se propone que la unidad de auditoría interna de la cooperativa debe ser la unidad que recomiende y exija a los ejecutivos de la institución la elaboración, aprobación por las instancias correspondientes de manuales y procedimientos de funcionamiento y de control interno y puestas en aplicación en la institución.

**- Cumplimiento de las normativas vigentes.**

**Objetivos:** Prever la iliquidez y cumplimiento de obligaciones con terceros.

**Propuesta.** La cooperativa para dar cumplimiento a las exigencias de acuerdo a SEFB, se propone, que como parte de sus políticas la cooperativa debe establecer y respetar los límites internos aprobados por el directorio como los parámetros establecidos para las instituciones financieras no bancarias de acuerdo a sus ratios utilizados en los diferentes niveles de la estructura organizacional, como así contar con un reglamento de evaluación y calificación de cartera de créditos.

**- Monitoreo de las operaciones crediticias.**

**Objetivos:** maximizar el control de riesgo crediticio

**Propuesta.** Identificar los riesgos relevantes, las capacidades, potencialidades, limitaciones, grado de entendimiento hacer que el directorio se involucre de las técnicas y metodologías de control para la gestión de riesgo, en la implementación y cualquier cambio de políticas y procedimientos para un gobierno corporativo efectivo, se debe contar con información de calidad, con una base de datos para la identificación, medición y monitoreo y control de riesgo crediticio inherente, como de posibilidades presupuestarias y restricciones para encarar lo cambios a nivel organizacional .

## **Propuesta 2.**

### **Criterios técnicos a ser considerados para constituir un esquema de garantías.**

**Objetivos:** Mejorar el acceso crediticio

**Propuesta.** Se debe tener claramente definido los objetivos, e identificados los sectores que se benefician, con el propósito de evitar tener determinados riesgos, para lo que se propone tomar en cuenta lo siguiente.

- Beneficiarios. Se debe realizar una selección de los beneficiarios que tienen problemas de acceso a créditos en el sistema financiero
- Cobertura. Otorgar una cobertura limitada dependiendo del sector económico
- Fuente laboral. Determinar el tipo de fuente de ingresos con que cuenta el interesado al crédito.
- Evaluar proyectos a ser desarrollados

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

- Después de haber realizado el diagnóstico institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “La Sagrada Familia Ltda.” se pudo evidenciar que dicha institución viene desarrollando sus actividades como cooperativa abierta desde la gestión 2000,

encontrándose a la fecha en un proceso de crecimiento como de implementación de su sistema de control de gestión, para lo que se puede decir que de seguir con este ritmo de crecimiento en especial en cuanto a su patrimonio como en cuanto a socios la cooperativa en unos años más estará en condiciones de elevar su categoría.

- Analizado y evaluado el sistema de control interno relacionado con la demanda crediticia y la gestión de riesgo, como se indicó anteriormente, a la fecha la cooperativa aún no cumple de manera completa con la normativa establecida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI y entidades financieras, no cuenta con un porcentaje de encaje legal de acuerdo a exigencias establecidas, para lo que la cooperativa corre el riesgo de ser observada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI.
- La cooperativa con un sistema de control supervisada por leyes y normas específicas como así por otros órganos rectores, contando para el manejo de sus operaciones a la fecha con un sistema de control de gestión aun no adecuado o implementado en su totalidad que asegure el total resguardo de los patrimonios e intereses de sus socios, y que permita un desarrollo de sus actividades con la mayor calidad y eficiencia, el mismo que se encuentra en proceso de implementación
- Con los mecanismos diseñado y propuestos en el capítulo 6 se considera haber coadyuvado a la implementación de control de gestión, que irán a mejorar la toma de decisiones gerenciales de intermediación financiera de la cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “La Sagrada Familia Ltda.”
- La cooperativa de ahorro y crédito Abierta La Sagrada Familia Ltda. podemos decir que es una institución de intermediación financiera no bancaria sin fines de lucro, regulada y supervisada por leyes y normas específicas como así por otros órganos rectores, contando para el manejo de sus operaciones con un sistema de control de gestión aun no adecuado en su totalidad para asegurar el total resguardo de los patrimonios e intereses de sus socios, su sistema de control interno no cuenta con manuales y procedimientos para el normal desenvolvimiento de sus operaciones.

- Por último de acuerdo a nuestra investigación realizada se pudo evidenciar que la calidad, efectividad y competencia de la gestión de las operaciones de las cooperativas está directamente relacionada a un control de gestión, que debe ser mas adecuado para prever los riesgos y problemas provenientes en una menor o mayor medida de aplicación por parte de sus directivos y funcionarios, ya sean estos existentes o para adelantarse a los posibles hechos.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

- A los ejecutivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “La Sagrada Familia Ltda. dar cumplimiento a las normativas vigentes para instituciones financiera no bancarias establecidas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI para no tener observaciones por esta institución.
- A los ejecutivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “La Sagrada Familia Ltda.” tomar en cuenta los mecanismos propuestos en el presente trabajo, para lograr una implementación del control de gestión para su operación de intermediación financiera.
- Adecuar el sistema de control de gestión a la naturaleza de las actividades de intermediación financiera para instituciones financieras no lucrativas enfatizando los principios del cooperativismo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ Adhesión libre y voluntaria - Principio del cooperativismo (2000)
- ✓ XAVIER,N (2014) La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI de Bolivia
- ✓ Plan Operativo CAC La Sagrada Familia Ltda. (2013 – 2014 – 2015)
- ✓ CARLA PAZ VARGAS : Estudios , control de gestión de instituciones no lucrativas
- ✓ 90ª. Conferencia OIT
- ✓ Conferencia Dr. Carlos Díaz Llorca
- ✓ Leonardo Buniak & Asociados/Lineas de Negocios (Pág.2)
- ✓ Presupuestos de control en las empresa (C.P. Carlos Morales F. 1979)
- ✓ Monografías. Com . Control de gestión pág. 1 al 3
- ✓ ARTHUR HOLMES C.PA . tomo 1 Auditoria Principios y Procedimientos
- ✓ Auditoria, control interno áreas específicas de implantación procedimientos control tomo 3 Cultura d e Ediciones S.A.
- ✓ Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI y Entidades Financieras
- ✓ Revista Venezolana de Economía Social / Año 5, N° 10 (2015) / 179
- ✓ Boletines informativos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI y Entidades Financieras. Análisis trimestral, semestral del sistema financiero
- ✓ Hernández T, Maritza. Tesis de Doctorado: Procedimientos de diagnóstico para el control de gestión aplicado a una industria farmacéutica
- ✓ [www.harperlynn.com](http://www.harperlynn.com) (control de gestión como herramienta fundamental Pág.2)

- ✓ Leonardo Buniak & Asociados/Lineas de Negocios 20 Boletín No. 6 Microfinanzas (junio 200)
- ✓ COOPERBANPO, Taller: Gestión y Control de Riesgo desde el punto de vista gerencial, en las cooperativas de ahorro y crédito “Retos”, 2015
- ✓ ROBERT PECK CHRISTENS, RICHARD ROSEN BEERG Y VEENA JAYADEVA. Estudio especial, Instituciones financieras con doble objetivo repercusiones para el futuro de las microfinanzas