

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



PROYECTO DE GRADO

“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PARA LA COOPERATIVA DE CRÉDITO LABORAL
“COBEE” LTDA”

POSTULANTE: Ana María Alfaro Morales

TUTOR: Mg. Sc. Lic.: Victor Hugo Endara Villarroel

LA PAZ – BOLIVIA
2016

DEDICATORIA

Una etapa más cumplida en mi vida y todo se los debo al Supremo Creador, él me da la luz y el camino para seguir, cuando estoy a punto de caer; me ha dado la fuerza y el coraje para continuar; por ello con toda humildad dedico primeramente mi trabajo a Dios.

De igual forma dedico este trabajo, al ser que me dio la vida; mi amada madre Clarita, que con su ejemplo me dio fortaleza para salir adelante ante cualquier adversidad, a mis hijas, que con su amor incondicional siempre han sido un pilar fundamental en mi diario vivir y son la motivación e inspiración en mi vida para seguir adelante, a quienes cuidaré segura de ver que haré personas de bien, mis amores Diana y Juliana.

AGRADECIMIENTOS

Al Supremo Creador, por permitirme un día más despertar con vida, por darme fuerzas y perseverancia para concluir una etapa más en mi vida.

A cada uno de los docentes de la Carrera de Contaduría Pública, por los conocimientos impartidos durante mi formación profesional.

Agradecimiento a mi tutor académico, Mg. Sc. Victor Hugo Endara Villarroel, por la orientación en la ejecución y revisión del presente proyecto de grado.

A los miembros del tribunal, Lic. Juan Pérez Vargas, Lic. Salomón Mendoza Condori y Lic. Alberto Mendoza Mendoza, por la evaluación del presente trabajo en su primera etapa.

A mi familia, por el apoyo, la paciencia y la confianza depositada en la cada una metas que voy trazando en el transcurso de la vida.

TABLA DE CONTENIDO

dedicatoria	i
agradecimientos.....	ii
Tabla de contenido.....	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA.....	4
1.1. ANTECEDENTES	4
1.2. IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA.....	4
1.2.1. Misión.....	5
1.2.2. Visión.....	5
1.2.3. Valores	5
1.3. CONTEXTUALIZACIÓN.....	6
1.4. PROPÓSITO	7
1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.7. OBJETIVOS	9
1.7.1. Objetivo General.....	9
1.7.2. Objetivos Específicos.....	9
1.8. JUSTIFICACIÓN	10
1.8.1. Justificación Económica.....	10
1.8.2. Justificación Social	11
1.8.3. Justificación Institucional	11
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.	12
2.2. EL CONTROL EN LAS EMPRESAS	12
2.2.1. El Control de la Acción Empresarial.....	12
2.2.2. Control Estratégico	12
2.2.3. Control Táctico	13

2.2.4. Control Operacional.....	14
2.3. CONCEPTOS DE CONTROL.....	15
2.4. EL CONTROL INTERNO – COSO I & II	15
2.4.1. Historia	15
2.4.2. Objetivos:.....	16
2.5. Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos.....	20
2.5.1. Ambiente Interno	20
2.5.2 Establecimiento de Objetivos.....	20
2.5.3. Identificación de Eventos – Riesgos	21
2.5.4. Evaluación de Riesgos	21
2.5.5. Respuesta a los Riesgos	21
2.5.6. Actividades de Control.....	22
2.5.7. Información y Comunicación.....	22
2.5.8. Supervisión.....	23
2.6. REINGENIERÍA.....	23
2.6.1. Objetivos de la Reingeniería	24
2.7. CONTROL INTERNO.....	25
2.7.1. Definiciones:	25
2.7.2. Conceptualización del Control Interno en el Presente.....	28
2.7.3. Componentes del Control Interno	29
2.7.4. Entorno de Control o Ambiente de Control.....	30
2.7.5. Evaluación de riesgos.....	31
2.7.6. Actividades de Control.....	32
2.7.7. Información y Comunicación.....	33
2.8. SUPERVISIÓN.....	36
2.8.1. Estudio de Control Interno	40
2.8.2. Evaluación De Control Interno	41
2.9. TIPOS DE CONTROL	46
2.9.1. Por la Función	46
2.9.2. Por la ubicación.	47

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	50
3.1 TIPO DE ESTUDIO	50
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
3.3. INSTRUMENTOS.....	52
3.4. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO	52
CAPÍTULO IV: MARCO PRÁCTICO	53
4.1. TRABAJO DE CAMPO.....	53
4.2. OBSERVACIONES	53
CAPITULO V: MARCO PROPOSITIVO	55
5.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	55
5.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	56
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
6.1. CONCLUSIONES.....	99
6.2. RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXO A: ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE CRÉDITO LABORAL COBEE LTDA.....	85
ANEXO B: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LEY DE COOPERATIVAS	88
ANEXO C: DECRETO SUPREMO N° 25703 HUGO BANZER SUAREZ PRESIDENTE DE LA REPUBLICA	121

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA

PROYECTO DE GRADO

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA
LA COOPERATIVA DE CRÉDITO LABORAL “COBEE” LTDA**

La Cooperativa de Ahorro y crédito Laboral COBEE Ltda., es una organización joven, sin embargo, cuenta con una estructura organizativa debidamente consolidada, las instalaciones de Cooperativa se encuentran ubicadas en la Plaza Alonzo de Mendoza, Edificio Santa Anita Piso 4, en las cuales sus asociados y trabajadores, desempeñan sus funciones.

Formulación de Objetivos

Diseñar métodos y técnicas, para establecer un manual de procedimientos administrativos, de control interno dentro la Cooperativa COBEE LTDA, diagnosticar y sintetizar la situación actual a nivel organizativo de la Cooperativa COBEE LTDA, fortalecer la capacidad de gestión administrativa, financiera y operativa de la Cooperativa.

Conclusiones y Recomendaciones

En función de los objetivos mencionados, se concluye y recomienda que existe la necesidad de desarrollar el manual de procedimientos administrativos, contribuyendo una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso en el interior de la Cooperativa, de esta manera se logrará mejorar la eficiencia, confiabilidad y crecimiento de la Cooperativa, a su vez, se recomienda que los manuales de procedimientos sean difundidos al personal de la Cooperativa, cuando así corresponda.



Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos para la Cooperativa de Crédito Laboral “COBEE” LTDA

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se han trazado metas específicas en cuanto al registro y control interno de sus operaciones contables, así como la administración de sus activos, para lo cual se han planteado como estrategias operativas la implantación de auditorías para las diferentes operaciones de su estructura financiera.

En el mundo actual de negocios los ambientes de reporte financiero y de tecnología informática son cada vez más complejos. Se incrementan tanto la necesidad de depositar mayor confianza en la información producida así como los procesos de negocios relacionados que soportan. Por tal motivo, es necesario contar con controles internos (tanto manuales como automatizados) sólidos que aseguren la corrección de la información procesada por los sistemas y los reportes que éstos producen. (PriceWaterHouseCoopers – México, 2009, Control Interno, párr. 1)

En este sentido, un control interno consta de los procedimientos, normas, herramientas y los registros utilizados por una organización para desarrollar la información contable y vincular con esta explicación a quienes efectúan la toma de decisiones.

Durante muchos años se ha venido discutiendo el tema de Control Interno a través de organizaciones mundiales, lo más sobresaliente es el denominado Informe COSO⁽¹⁾, con lo cual todas las organizaciones tienen a su alcance una herramienta útil para el diseño de sus propios mecanismos de control, es por tal motivo que actualmente, las grandes organizaciones, empresas transnacionales,

¹ COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission



instituciones públicas, entre otras, han adoptado e implementado de acuerdo a sus propias realidades y necesidades.

A su vez las organizaciones pequeñas, en desarrollo, como es el caso del presente estudio el término “Control Interno”, no ha sido difundido de manera extensa y su aplicación es limitada por la insuficiente investigación que realizan sobre el tema.

Aunque los objetivos primordiales que persigue el control interno son muy optimistas, este no garantiza una seguridad absoluta, debido a los riesgos inherentes de la industria donde opera la entidad. Como se ha señalado, cualquier organización que tenga necesidad de administrar y gestionar eficientemente sus recursos, hoy en día es fundamental practicar la herramienta de control interno, aún más en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, donde las operaciones que realizan son delicadas, pues manejan dinero de los socios, los riesgos a los que se expone son diversos tales como: la morosidad, liquidez, competencia, lo cual repercute en la inconformidad de los socios en cuanto al progreso y desarrollo del mismo. En oposición a lo mencionado muchas organizaciones miran con susceptibilidad la implementación de controles internos, pues constituyen para ellos mecanismos impuestos que dificultan su proceder, generando un cuello de botella en los procedimientos y actividades, entonces la comprensión del control interno debe ser global dentro de la organización para que se cumpla el segundo principio administrativo de Henry Fayol, “Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.”(FAYOL: 1916;29-30).

Al respecto, el diseño, estructura y capacidad de los sistemas contables varían entre una organización y otra, aun cuando el propósito básico del mismo en estas será satisfacer las necesidades de la organización en cuanto a información contable de la manera más eficiente posible.

La gestión administrativa de la Cooperativa de crédito laboral COBEE, Ltda., en la parte contable y financiera se realiza de manera “empíricamente”, sin tomar en



cuenta técnicas y procedimientos que ayuden al adecuado manejo de los recursos que tiene la entidad.

En este sentido, se ve la necesidad de implementar un manual basado en procedimientos administrativos, que formen parte del entorno de control interno, con la finalidad de contribuir a minimizar las deficiencias y mitigar riesgos a los que se expone,

Tiene a su vez el propósito de coadyuvar a mejorar el funcionamiento administrativo de la Cooperativa, mediante un instrumento que se constituya en un medio de control, definiendo y delimitando las funciones de cada uno de los empleados de la Cooperativa; el mismo que contendría: un detalle de todos los aspectos analizados para la elección del tema, como ser la identificación y la formulación del problema, la justificación y los objetivos; un marco legal que hace referencia a los antecedentes de la Institución o toda la base legal sobre la que se sustenta el trabajo.

En torno a lo expuesto, la presente investigación centra su objetivo en implementar las normas y procedimientos de control interno que se utilizan para la administración del desarrollo administrativo en la Cooperativa COBEE, ello en virtud de presentarse problemas, posterior a la ejecución de una auditoría, cuyos resultados el auditor señala deficiencias atribuibles a un inadecuado control y ausencia de manuales de procedimientos que permitan a los trabajadores, llevar un protocolo del cómo deben ser realizados los flujos para la ejecución del trabajo.



CAPITULO I: MARCO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA

1.1. ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Laboral COBEE LTDA., en sujeción a la Ley de General de Cooperativas del 13 de septiembre de 1958 y el D.S. 25703 del 14 de marzo de 2000, se constituye la Sociedad Cooperativa de Crédito Laboral de vinculo cerrado y responsabilidad limitada sin fines de lucro, de fondo social y número de asociados variable, bajo la denominación de COOPERATIVA BOLIVIANA DE EMPLEADOS DE ELECTRICIDAD LIMITADA cuya sigla es COBEE LTDA.

Figura Nº. 1 Portal Cooperativa COBEE Ltda.



Fuente: <http://www.asesoriaCooperativa.com/>

1.2. IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Laboral COBEE Ltda., dentro del Estado Plurinacional de Bolivia, es una institución, que capta recursos de sus socios a través de los Certificados de Aportación. Los mismos son destinados a la otorgación de créditos para los socios que permiten mejorar la calidad de vida de sus asociados y por ende de toda la comunidad.



La creación de una Caja de Ahorro y Crédito al servicio de la comunidad cuyo financiamiento, está cargo de los aportes de cada socio, perteneciente a la Cooperativas, que en un principio cuenta con 152 socios fundadores de la Cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Laboral COBEE Ltda. Inicia sus actividades hace dos décadas aproximadamente, cuenta con una estructura organizativa debidamente consolidada, cuyas instalaciones se encuentran ubicadas en Plaza Alonzo de Mendoza, Edificio Santa Anita Piso 4, Numero de Identificación Tributaria No. 293450027y licencia de funcionamiento del Gobierno Municipal No 10-3-400.00.004-00070

1.2.1. Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los socios (as), sus familias y de la comunidad, mediante la prestación de servicios integrales, que permitan satisfacer sus necesidades, facilitando información contribuyendo al avance de la competitividad en el ámbito empresarial, y la modernización administrativa, desde la perspectiva de la mejora continua, la innovación y la calidad en la gestión, consiguiendo en todo momento la satisfacción de nuestros clientes.

1.2.2. Visión

Constituirse en una Cooperativa fortalecida, reconocida por ser una entidad de crecimiento, bienestar y desarrollo comunitario, brindando servicios sociales y financieros de calidad, con honestidad y transparencia, en el sector Financiero no Bancario y Cooperativas de Ahorro y Crédito, ofreciendo información de los, servicios que proporciona la Cooperativa, superando las expectativas del cliente.

1.2.3. Valores

La satisfacción del cliente es garantía de éxito.



Todos sus integrantes, asociados y colaboradores, generan calidad.

Los servicios que realiza han de estar impulsados por la filosofía de añadir valor a sus productos y servicios que ofrecen a sus socios.

- Confidencialidad.
- Compromiso.
- Eficiencia.
- Para más Información ver Anexo “A”

1.3. CONTEXTUALIZACIÓN

Con el fin de lograr la racionalidad en el uso y conservación que incide en maximizar la utilidad de los bienes de la empresa, ésta debe administrarse de la manera correcta, teniendo un orden bien estructurado, en función de manuales que indiquen el modo de proceder, tal cual un protocolo a seguir.

El crecimiento de las instituciones hoy en día es más reconocido en nuestro país por la utilización de herramientas tecnológicas computarizadas que tienen una gran influencia en las actividades que realiza el ser humano en su ámbito de trabajo.

Los Sistemas Contables representan una serie de Tareas o registros por medio de las que se procesan las transacciones como un medio de mantener los registros financieros. Dichos sistemas identifican, reúnen, analizan, calculan, clasifican, registran, resumen, e informan transacciones y otros eventos relacionados con las actividades de la empresa.”

Estos sistemas se hacen importantes dentro de una empresa porque ayudan a llevar un manejo preciso de los procesos y registros que un empleado debe realizar, porque identifican los datos en el área fiscal y provee a la cooperativa herramientas necesarias para una toma de decisiones más rápida, correcta y efectiva.



La Cooperativa de Ahorro y crédito Laboral COBEE Ltda. Dedicada a actividades financieras, cuenta con un Departamento Administrativo que se encarga de manejar los procesos contables de la Cooperativa y la administración financiera que esta genera.

1.4. PROPÓSITO

El presente proyecto pretende, coadyuvar la labor económica financiera con la implementación de un Sistema de Control Interno que permita a la cooperativa Cooperativa de Ahorro y Crédito Laboral COBEE Ltda., optimizar los recursos existentes y manejo transparente de sus activos, esto se lograría desarrollando los manuales procesos que son efectuado dentro la misma Cooperativa de esta manera mejorar, la gestión administrativa y por consiguiente la contable. Esto conseguirá, mantener un orden claro para las personas que trabajan en ella, así como para las personas que utilizan los servicios de la Cooperativa consiguiendo métodos adecuados para el desenvolvimiento de las actividades diarias de la misma

1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Laboral COBEE Ltda presenta un Control Interno, insuficiente, en cuanto al manejo de los procedimientos administrativos, esta situación es reflejo de la inexistencia de un manual de procedimientos que establezca políticas claras para los pasos que se deben de seguir, en la ejecución de las diferentes funciones administrativas que son habituales dentro de la Cooperativa.

Es pertinente resaltar, que la empresa que aplique controles internos para la realización de sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de



verificar los controles y el cumplimiento de los mismos para proporcionar una mejor visión sobre su gestión.

A continuación se describen las principales dificultades que presenta la Cooperativa, asociado al reducido conocimiento e información transmitida a los empleados, socios y dirigentes.

- No existe un programa de capacitación, la que se considera como un gasto y no una inversión.
- Falta de motivación de los socios y dirigentes para educarse en la Cooperativa.
- Intereses particulares priman sobre la Institución.
- Elevado porcentaje de desconocimiento de los principios y valores de la Cooperativa.
- Ausencia de sesiones de los Comités para el desarrollo de las principales actividades de la Cooperativa (puede ser un Comité de Créditos, Comité de Controles Internos, Comité de Auditoría).
- Grupos de poder internos y externos que imposibilitan los procesos de control.
- Falta de motivación de los socios y dirigentes para recibir capacitación.

Estos problemas han derivado en un análisis minucioso, para el presente proyecto, habiéndose identificando que el principal problema se origina en la deficiente información del propósito de la Cooperativa, ausencia de un adecuado Sistema de Control Interno, adicionalmente, se podría hacer referencia a la falta de capacitación que reciben los empleados, socios y dirigentes.

1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Estableciéndose como norte investigativo las Cooperativas de ahorro y crédito, según normas ASFI, se intenta mediante este estudio responder a la siguiente interrogante:



La ausencia de un Sistema de Control Interno, definido en un Manual de Procedimientos Administrativos, que establezcan de manera clara y ordenada los mecanismos a seguir para el cumplimiento de las funciones y tareas de los empleados de la Cooperativa, imposibilita que las funciones sean ejecutadas y controladas de forma eficiente en lo que respecta al desempeño, costos beneficio, dando como resultado una inadecuada gestión administrativa; aspecto por el cual, a través del diseño de un manual de procedimientos, de los principales procesos, se pretende otorgar a la Cooperativa un instrumento útil que coadyuve a mejorar los controles, minimizar los riesgos y cumplir los objetivos de la Cooperativa.

¿Cuáles son las normas y técnicas a implementar en un manual de procedimientos administrativos para el Control Interno en beneficio de la cooperativa COBEE Ltda., para las buenas prácticas contables?

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo General

Diseñar métodos y técnicas, para establecer un manual de procedimientos administrativos, de Control Interno dentro la Cooperativa COBEE Ltda.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar y esquematizar la situación actual a nivel organizativo de la Cooperativa COBEE Ltda.
- Facilitar las operaciones administrativas, de la Cooperativa COBEE Ltda.
- Otorgar a los trabajadores de la Cooperativa COBEE Ltda, una herramienta que coadyuvara su labor diaria, siendo de apoyo y no un sustituto del mismo.



- Encontrar los métodos y técnicas, adecuadas y eficaces para la buena elaboración del manual de procedimientos administrativos.
- Fortalecer la capacidad de gestión administrativa, financiera y operativa de la Cooperativa.

1.8. JUSTIFICACIÓN

El proceso de Control Interno se encuentra propuesto mas no se ha establecido en un manual de procedimientos que además de ser un requisito para ASFI, es necesario dentro la Cooperativa, ya que la inexistencia del Manual de Procedimientos, cuya principal función será la regulación en normas del cómo realizar los procesos diarios, acorde a sus necesidades y actividades dentro la Cooperativa. Así mismo, aunque existen Estatutos y un Reglamento Interno se encuentran en constante estudio para ser definido correctamente y de acuerdo a la característica de esta Cooperativa, lo que da como consecuencia una estructura dinámica dentro de la misma, si bien es cierto que se pretende una mejora con la implantación de un sistema de Control Interno acorde a sus necesidades también es complicado de llevar gracias al sistema administrativo que avale dicho control debido a esto se hace necesaria la propuesta que se elabora en el presente documento.

1.8.1. Justificación Económica

La propuesta, no genera muchos gastos económicos ya que la idea principal es reorganizar adaptándonos a los procesos existentes haciéndolos metódicos, prácticos y eficientes, enfocándonos principalmente en el problema actual que es la inexistencia del manual de procedimientos, de esta forma contar con información oportuna, además de transparente, brindando a la Cooperativa seguridad razonable en su funcionamiento.



1.8.2. Justificación Social

La Cooperativa fue creada para fomentar y motivar la economía de los socios mediante el incentivo de ahorro y la otorgación de créditos, trabajar con entidades del sector de Cooperativas principalmente, mismas que se deben a las comunidades y gente que habita en ellas, la visión y lema de esta Cooperativa, es proporcionar transparencia, confiabilidad y seguridad a los socios, con el fin de posicionar la misma, con ello brindamos confianza a la población y servicios que ellos demanden, los cuales requieren apoyo económico, que son necesidades del pueblo demandante; es decir se contribuye de manera indirecta a la sociedad a la cual nos debemos y somos parte de ella.

1.8.3. Justificación Institucional

La propuesta del diseño del Control Interno de la Cooperativa COBEE Ltda., además de organizarse de manera administrativa – financiera, contaría con una herramienta que la daría pie a tener mejor productividad y de esta manera alcanzar sus objetivos institucionales lo cual resultara del manejo práctico y efectivo en el en el desenvolvimiento del personal como del trabajo que este realiza.



CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

En un mundo caracterizado por la tecnología el intercambio de información, es necesario apuntar que en cualquier tema a tratarse existe una gran cantidad de fuentes por lo cual, con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se muestran los estudios más relevantes que a lo largo de la historia humana tiene relación, con el tema de control interno y los principales estudios e investigaciones que en la actualidad existen sobre la normativa de control interno según los enfoques de varios autores.

2.2. EL CONTROL EN LAS EMPRESAS

2.2.1. El Control de la Acción Empresarial

La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada esta alcanzado o no a los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuando más complejos definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

2.2.2. Control Estratégico

El control estratégico, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético, de allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa.



- Nivel de decisión: es decidido en el nivel institucional de la empresa.
- Dimensión temporal: es orientado a largo plazo.
- Cobertura: es genérico y abarca a la empresa en su totalidad.

2.2.2.1. Tipos de Control Estratégico

Existen varios tipos de control estratégico a saber:

Desempeño global de la empresa.

Informes contables.

Control de ganancias y pérdidas.

Control mediante el análisis del retorno sobre la inversión.

2.2.3. Control Táctico

El control ejercido en el nivel intermedio de las empresas es el control táctico, también denominado control por departamentos o control gerencial. De manera general, el control táctico se refiere a los aspectos menos globales de la empresa. Su espacio de tiempo es el mediano plazo. En otras palabras, su contenido no es tan genérico ni tan amplio como el control estratégico.

Está orientado al mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera aislada.

2.2.3.1. Tipos de Control Táctico

Existen varios tipos de control táctico, es decir de controles efectuados en el nivel intermedio de las empresas los más importantes son:

- Control presupuestal, presupuesto – programa, contabilidad de costos.



2.2.4. Control Operacional

Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. En este sentido, el control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones. Su espacio de tiempo es el corto plazo, ya que su objetivo es inmediata: evaluar y controlar el desempeño de las tareas y las operaciones en cada momento.

En resumen el control operacional es el subsistema de control efectuado en el nivel más bajo de la organización empresarial; su contenido es específico y está orientado a cada tarea u operación y se dirige al corto plazo y a la acción correctiva inmediata.

2.2.4.1. Tipos De Control Operacional

Existe una amplia variedad de tipos de controles operacionales; algunos de ellos ganan importancia dependiendo de las características de las operaciones y tareas de cada empresa o departamento. Algunos de estos controles operacionales involucran mecanismos impersonales de control, a saber:

- Controles en línea de montaje.
- Los cuadros de productividad.
- La automatización del proceso de operaciones y ejecución de tareas.
- Control de calidad: control de calidad 100%, control de calidad por muestreo, control de calidad aleatorio.



2.3. CONCEPTOS DE CONTROL

El control es una parte importante de la gestión y consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

La función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro. El Control tiene como finalidad señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición.

Se debe especificar con claridad que la función de control va muy aparejada con la de planeación, ya que implica la existencia de metas y planes. Cuando los planes son claros, completos y coordinados, el control es mucho más eficiente. El control se puede ejercer en todos los niveles de una pequeña empresa; desde las actividades más rutinarias como el personal de aseo, hasta las más complejas y difíciles, como la toma de decisiones, operar una maquina especial. (ANZOLA ROJAS, 2010)

2.4. EL CONTROL INTERNO – COSO I & II

¿Qué es COSO? Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre aspectos de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros.

2.4.1. Historia

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios



importantes, hasta la aparición del denominado “INFORME COSO” sobre el control interno, publicado en Estados Unidos en 1992. El informe de esta comisión fue encomendado a la firma internacional Coopers & Lybrand y traducido al español en asociación con el Instituto de Auditores de España, en 1997. (MALDONADO, 2011)

Este gran documento ha sido el inicio para un estudio muy profesional y a fondo de la problemática del control interno a fin de fortalecerlo en la empresas y el Gobierno para evaluarlo en pro de mejorar las 5 Es de Auditoría de Gestión, de facilitar la Auditoria Financiera, y de tecnificar la prevención e investigación de actos fraudulentos a cargo de la Auditoria Forense.

Sin embargo, el avance de la corrupción, uno de los más sonados el de la empresa Eléctrica y de Gas de la Multinacional ENRON (1998), obligaron a fortalecer el estudio del riesgo empresarial y el rol de los auditores internos y externos en su evaluación. Con el nombre de Administración de Riesgos Corporativos, la firma Price Waterhouse Coopers & Co. Amplio enfoque del COSO I al que se lo conoce como COSO II mismo que concibe ocho elementos o componentes con sus respectivos sub-componentes.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

2.4.2. Objetivos:

Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.

Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno.



2.4.3. Importancia del Informe COSO

A nivel organizacional, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

2.4.4. COSO I & II

Existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004. Básicamente la versión del 2004 no es otra cosa que una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise RISC Management (ERM), o gestión del riesgo. Estos componentes se ampliaron a 8 en el Informe COSO II ERM, como se muestra en la figura Nro. 4

COSO II “ERM” toma muchos aspectos importantes que el coso I no considera, como por ejemplo:

- El establecimiento de objetivos
- Identificación de riesgo
- Respuesta a los riesgos



Se puede decir que estos componentes son claves para definir las metas de la empresa. Si los objetivos son claros se puede decidir que riesgos tomar para hacer realidad las metas de la organización.

De esta manera se puede hacer una clara identificación, evaluación, mitigación y respuesta para los riesgos.

Figura No. 2: Componentes COSO I & II



Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos –PriceWaterHouseCoopers.

2.4.4.1 La Gestión de Riesgos Corporativos

El Informe COSO ERM describe un marco basado en principios que provee lo siguiente:

La definición de administración de riesgos corporativos.

Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgos corporativos efectivo.

Pautas para las organizaciones sobre cómo mejorar su administración de riesgos.



Criterios para determinar si la administración de riesgos es efectiva, y si no lo es que se necesita para que lo sea.

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de objetivos.

Esta definición refleja algunos conceptos fundamentales de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye a través de una entidad.
- Se realiza por personas en cada nivel de una organización.
- Se aplica al establecimiento de la estrategia.

Se aplica en toda la empresa, a cada nivel y unidad, e incluye una perspectiva del riesgo al nivel de entidad

Está diseñada para identificar eventos potenciales que afecten a la entidad y gestionar los riesgos dentro del riesgo aceptado.

Puede proporcionar una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración de una entidad.

Está orientada a la consecución de objetivos en una o varias categorías separadas, es un medio para conseguir un fin, no un fin en sí mismo.

La definición es conscientemente amplia por varias razones.



Capta los conceptos claves fundamentales de cómo las empresas y otras organizaciones gestionan el riesgo y proporciona una base para su aplicación en todas las entidades y sectores.

Se centra directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia en la gestión de riesgos corporativos.

2.5. COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

La ERM consta de ocho componentes interrelacionados, derivados de la manera como la dirección lleva el negocio, que se integran en el proceso de gestión.

2.5.1. Ambiente Interno

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

2.5.2 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados



con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

2.5.3. Identificación de Eventos – Riesgos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

2.5.4. Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva; probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

2.5.5. Respuesta a los Riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona



aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado.

2.5.6. Actividades de Control.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

2.5.7. Información y Comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.

También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.



2.5.8. Supervisión

La gestión de riesgos corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

2.6. REINGENIERÍA

¿Qué es Proceso?

Es el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Este concepto implica que dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas. Dichas tareas individuales dentro de cada proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona. Por tanto las compañías deben mentalizarse de que la importancia de las tareas, objeto de estudio en la mayor parte de las empresas, se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica el proceso.

¿Qué es Reingeniería?

Es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, el incremento en la calidad y una mayor velocidad de respuesta. Estos objetivos son constantes y se aplican por igual a la producción de bienes como a la prestación de servicios.



¿Qué es Reingeniería de Procesos?

Es una herramienta de gestión que constituye una revisión fundamental (por ejemplo: revisión de normas preestablecidas que permanecían incuestionables) y rediseño radical de los procesos (por ejemplo: descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes), orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.

2.6.1. Objetivos de la Reingeniería

- 1) Mayores beneficios económicos: Esto se obtienen mediante la reducción de costos de los procesos así como de su rendimiento.
- 2) Mayor satisfacción del cliente: Ocasionado por una reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- 3) Mayor satisfacción del personal: Debido a la mejor definición de procesos y tareas
- 4) Mayor conocimiento y control de los procesos
- 5) Conseguir un mejor flujo de información y materiales
- 6) Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- 7) Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes
- 8) Enmarcados en estos temas, es que se pretende rediseñar una manera práctica y eficiente para la empresa Clares & Asociados S.R.L., procurando siempre la mejora de los procesos actuales con la finalidad de ahorrar tiempo y recursos a la empresa.



2.7. CONTROL INTERNO

2.7.1. Definiciones:

El Control interno se define como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Salvaguarda de los recursos de la entidad y,
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (COSO, 1992)

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de la política prescrita, y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Es un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficacia y eficiencia de esta, y medir la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales de la organización.

Existen diferentes definiciones del control interno, que se han definido con anterioridad y entre ellos podemos indicar los siguientes:



Boletín E-02 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos:

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada, se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera; promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración²”.

Para Gustavo Cepeda Alonzo: “Se entiende por control interno el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente, de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos³.”

Según Gastón Loma Gómez y Rubén Centellas España: “El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia⁴.”

² BRINK V y WITT H; AUDITORIA INTERNA MODERNA, Ediciones ECASA, México, 1994, Pág. 70

³ CEPEDA ALONSO, Gustavo, AUDITORIA Y CONTROL INTERNO, Ediciones McGraw-Hill, Interamericana S.A, Colombia, 1997, Pág. 4

⁴ LOMA G, Gastón y CENTELLAS, Rubén; MANUAL DE AUDITORIA OPERATIVA, Talleres Gráficos de EMEGE, España, 2009 Pág. 61



El Control Interno es "la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno⁵."

"Es un instrumento de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones de una empresa y no un plan alternativo siendo un mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado⁶."

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa.

El control interno según las Normas y Procedimientos de Auditoría "está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad⁷."

⁵ NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA (NIA) NORMAS ACTUALIZADAS SOBRE CONTROL INTERNO, Edición IMCP, México, 2004, Pág. 170

⁶ Ibídem 13, pág. 145.

⁷ OB-CIT, NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA (NIA) NORMAS ACTUALIZADAS, Pág. 199



2.7.2. Conceptualización del Control Interno en el Presente

El resultado del trabajo del Comité, antes referido, define bajo el siguiente concepto el control interno:

“El Control Interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo, llevado a cabo por éstos y por todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas⁸”.

El control interno: es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa.

Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

⁸ PAIVA Q, Walker, CONTROL INTERNO EN EL NUEVO ENFOQUE, Editorial Educación y Cultura, Cochabamba – Bolivia, 2002, Pág. 17 - 22



Figura No. 3 interrelación de los componentes del control interno

Gráficamente se muestran los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas.



Fuente: VILCHES T, APUNTES DEL ESTUDIANTE DE AUDITORIA, Editorial S&G Santiago – Chile, Pág. 22

El control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma, cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el Control Interno y determinar su efectividad. Para operar su estructura (también denominado sistema) de Control Interno se requiere de los siguientes componentes:

2.7.3. Componentes del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son: Entorno de control o ambiente



de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo⁹.

2.7.4. Entorno de Control o Ambiente de Control

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control¹⁰.

El Ambiente de Control Interno marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión.

La manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El Ambiente de Control Interno propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan¹¹.

- Los elementos son los siguientes:
- Integridad y valores éticos:

⁹ PAIVA Q., Walker. CONTROL INTERNO EN EL NUEVO ENFOQUE, Editorial Educación y Cultura, Cochabamba, Bolivia 2002, Pág. 17 – 22.

¹⁰ Ibídem Pág. 22

¹¹ ALVAREZ ILLANEZ, Juan Francisco, CPC Auditoria Gubernamental, Editorial Instituto de Investigación EL PACIFICO E.I.R.L – Lima, Edición 2002. Pág. 19:20



- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional; y
- Políticas de personal;

2.7.5. Evaluación de riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma¹².

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas

¹² OP - CIT, PAIVA, Walker, CONTROL INTERNO EN EL NUEVO ENFOQUE, Pág. 23



oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Los elementos son:

Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;

Identificación de los riesgos internos y externos;

Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,

Evaluación del medio ambiente interno y externo

2.7.6. Actividades de Control

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas.

Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamientos adecuados.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o de detección.

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar el mayor grado en el logro de los objetivos¹³.

¹³ OP – CIT, Pág. 23



Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

Los elementos son:

- Políticas para el logro de objetivos; Coordinación entre las dependencias de la entidad; y
- Diseño de las actividades de control

2.7.7. Información y Comunicación

Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario de disponer de



información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable.

Sin embargo, la información contable tiene fronteras. Ni se puede usar para todo, ni se puede esperar todo de ella.

Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura sólo con base a la información contable. Este enfoque simplista, por su capacidad, sólo puede conducir a juicios equivocados.

Para todos los efectos, es preciso estar conscientes que la contabilidad nos dice, en parte lo que ocurrió pero no lo que va a suceder en el futuro. Por otro lado, en ocasión la información no financiera constituye la base para la toma de decisiones, pero, igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una entidad.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización¹⁴.

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes

¹⁴OP – CIT, PAIVA, W alker, CONTROL INTERNO EN EL NUEVO ENFOQUE, Cochabamba – Bolivia, 2002, Pág. 23



para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.

Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control. La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos estatales. Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los elementos son:

- Identificación de información suficiente
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Revisión de los sistemas de información.



- Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

2.8. SUPERVISIÓN

En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias.

Las condiciones evolucionan debido a tantos factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Por tanto, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Esto no significa que deben revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de los distintos niveles de riesgos existentes y el grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por el personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores¹⁵

La supervisión y seguimiento de los sistemas de control mediante las evaluaciones correspondientes pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (autoevaluación), por los auditores internos (durante la realización de

¹⁵ OP – CIT, PAIVA, Walker, CONTROL INTERNO EN EL NUEVO ENFOQUE, Cochabamba – Bolivia, 2002, Pág. 23



sus actividades regulares), por revisores fiscales, auditores independientes, y finalmente por especialistas de otros campos (construcción, ingeniería de procesos, telecomunicaciones, exploración), etc.

La metodología de evaluación comprende desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas más complejas. Sin embargo, lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades componentes y elementos que integran un sistema de control ya que de ello depende de la calidad y profundidad de las evaluaciones.

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si:

Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.



- Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y,
- Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema. El personal de Auditoría interna es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos.

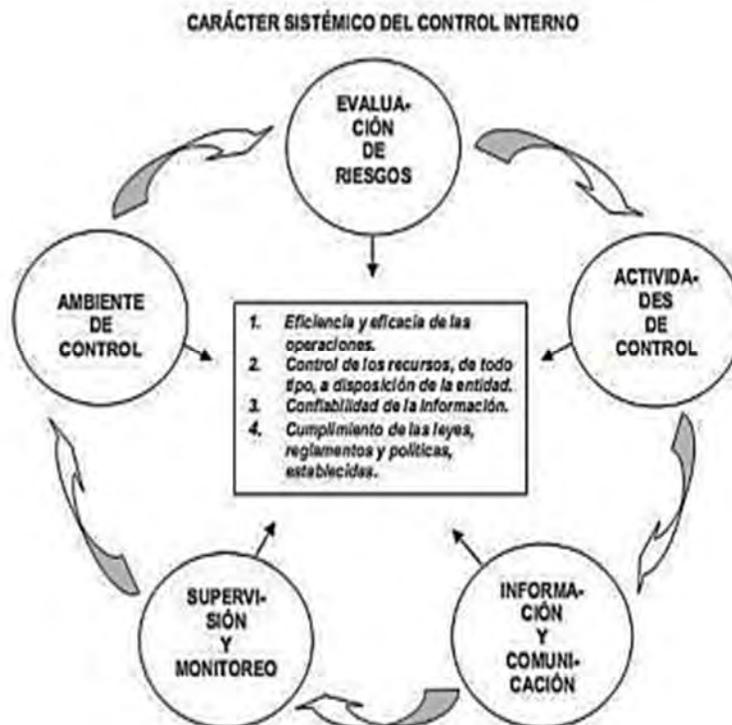
El papel de supervisor del control interno corresponde normalmente a la Unidad de Auditoría Interna, por principio de independencia el Auditor al evaluarlo periódicamente el sistema de control interno, contribuye también a su supervisión. Los elementos son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno

A continuación se muestra la visualización gráfica del seguimiento del control interno en la empresa:



FIGURA No. 4 Carácter sistémico del Control Interno



Fuente: Anónimo, (2010), Revista, EL BUZON DE PACIOLI, año XII, Numero 76, Enero – Marzo 2012, Pág. 12

EN RESUMEN

- Es un proceso cotidiano en toda la organización
- Es efectuado por el personal en todos los niveles
- Proporciona una seguridad razonable
- Está dirigido al logro de los objetivos



2.8.1. Estudio de Control Interno

De acuerdo con las normas de auditoría, relativas a la ejecución del trabajo, el auditor debe estudiar el control interno de la empresa.

El estudio es el examen mismo, la investigación y análisis del control interno existente. Para ello, existen tres métodos para efectuar el estudio del control interno:

Explicación narrativa o descriptiva.

También se le conoce o se le denomina método descriptivo y consiste en dejar por escrito los procedimientos que se van a seguir dentro de la empresa y sobre quién va a recaer la responsabilidad de que se lleven a cabo.

La ventaja de este método consiste en que la persona que lo redacta lo puede adoptar en cualquier situación de la empresa. Y por el contrario la desventaja de este método, está en el hecho de que a medida que la empresa va creciendo se dificulta su control por medio del mismo, además otras de sus desventajas es que el auditor podría contar con poca aptitud para la redacción, por lo que una palabra mal plantada puede ocasionar una mala interpretación.

Cuestionarios

Son herramientas que generalmente son utilizadas por los auditores para detectar fallas en los controles internos. Este método consiste en hacer una serie de preguntas cuya respuesta es muy simple ya que consiste por lo general en un sí, un no o un no aplica. De acuerdo con las respuestas recopiladas el auditor determinara si los procedimientos de control interno empleados por la empresa son los adecuados o si es necesario emitir recomendaciones sobre los mismos.

El cuestionario presenta una desventaja al concretarse únicamente a las respuestas simples, pasando por alto otros medios para verificar el control interno.



Diagrama de flujo

Consiste en una representación gráfica simbólica de un sistema o serie de procedimientos mostrando cada uno de ellos en forma secuencial. El diagrama de flujo proporciona al lector experimentado, una imagen clara del sistema, mostrando la naturaleza y secuencia de los procedimientos, división de las responsabilidades, fuentes y distribución de documentos y tipos, situación de los registros y archivos de contabilidad.

Este tipo de evaluación de control interno por lo general suele llevarse demasiado tiempo en su elaboración, pero los resultados que se obtienen de él son muy eficaces.

2.8.2. Evaluación De Control Interno

La evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: "El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría".

Para asegurarse que un sistema es adecuado y cumple con los fines para los que fue creado, es necesario que sea vigilado y evaluado. Esta evaluación permitirá determinar la eficacia del sistema de control interno así como las deficiencias o debilidades que requieran medidas correctivas.

La evaluación del control interno puede estar a cargo de un departamento interno de la empresa que se dedique a la auditoría interna y en los casos de empresas pequeñas podrá ser llevada a cabo por ciertos funcionarios de mayor jerarquía.

El boletín 3050 "Estudio y Evaluación del Control Interno" de las Normas de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala en su párrafo



quinto que la estructura de control interno de una entidad está constituida por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Los elementos que forman la estructura del control interno son cinco: ambiente de control, evaluación de riesgos, sistemas de información y comunicación, procedimientos de control y vigilancia.

Una importante responsabilidad de la Administración es la de establecer y mantenerlos controles internos, así como el vigilarlos, con objeto de identificar si éstos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes.

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. Este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha (en el momento que se llevan a cabo las operaciones normales), evaluaciones separadas o por la combinación de ambas.

La existencia de un departamento de auditoría Interna o de una persona que realice funciones similares, contribuye en forma significativa en el proceso de vigilancia. Este proceso debe incluir el uso de información o comunicaciones pertenecientes a entidades externas como pueden ser cartas donde los clientes se quejan o un registro de comentarios, los cuales pueden indicar problemas o subrayar áreas donde se necesita mejorar. También la Administración, podrá considerar comunicaciones de los auditores externos relativas al control interno dentro de las actividades de vigilancia.

El auditor debe obtener un entendimiento de los tipos de actividades que la entidad lleva a cabo para vigilar el adecuado funcionamiento del control Interno sobre la información financiera, incluyendo cómo esas actividades son utilizadas para



Iniciar acciones correctivas y, en el caso de que requiera evaluar la función del departamento de auditoría interna, deberá aplicar los procedimientos.

El control interno puede entenderse como la serie de medidas que permiten a una entidad salvaguardar sus activos y asegurar el rendimiento deseable permita la consecución del objeto para el que fue creada.

Es impensable que una empresa pueda funcionar de manera adecuada y genere los rendimientos deseados para los accionistas si no existe un sistema de control interno adecuado que prevenga mal uso de los recursos que posee para la generación de utilidades mediante el desarrollo de sus actividades respectivas al giro.

Ahora bien, no es suficiente con el establecer medidas de control, sino que también es necesario vigilar el cumplimiento de las mismas con el objeto de detectar su aplicación adecuada; esto permitirá prevenir pero también corregir lo que no esté dando los resultados esperados, para esto habrá que llevar a cabo auditorías internas por parte de personal capacitado.

El control interno en una empresa es de vital importancia, ya que su existencia implica la obtención de ciertos factores como son: un plan de organización, una estructura contable bien diseñada, la función de auditoría interna, calidad y entrenamiento de personal.

Plan de organización

El plan de organización se refiere a la división de autoridad, labores, funciones y responsabilidades entre los miembros de una entidad. El plan de organización debe separar las funciones de operación, de las funciones de custodia y de las funciones de registro. Esto significa que ningún individuo o grupo puede hacerse cargo de todas las etapas de la transacción.



La separación de estas funciones por ejemplo, evita que las personas que tienen acceso a los activos se apropien de ellos para su uso personal y lo oculten mediante indebidos asientos de contabilidad.

La estructura contable

Debe ser capaz de efectuar el registro apropiado de las transacciones y la elaboración de los estados financieros utilizados por la administración, los propietarios y terceros interesados.

Un sistema contable óptimo debe incluir:

- La documentación adecuada para enfocar la responsabilidad.
- Un cuadro de organización, clasificado de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa.
- Un catálogo de cuentas que ordene adecuadamente las cuentas que se van a usar.
- Un manual de políticas y procedimientos contables.

La auditoría interna

Actividad independiente, consiste en investigar y evaluar la eficiencia del control interno, con la finalidad de informar que se están llevando a cabo, de acuerdo con las funciones asignadas al personal de cada departamento.

La calidad y entrenamiento de personal

Aun para las operaciones automatizadas, el éxito de la empresa depende en gran parte de los empleados, debe dar por resultado la contratación de aquellas personas que tienen los antecedentes y las políticas necesarias para ejecutar las obligaciones que se les asignen.



Una vez asignadas las obligaciones, la empresa deberá proporcionar el adiestramiento adecuado al personal, con la periodicidad que considere conveniente.

En términos generales el sistema de control interno de una empresa sirve como medio de comunicación en dos sentidos; de los jefes a los empleados y de estos a los jefes y se diseñan para cubrir las necesidades específicas de una empresa. Para que el control interno funcione en forma adecuada es necesario elaborar su estructura de organización de tal forma que quienes sean responsables del establecimiento, de los procedimientos de control y de supervisión tengan la autoridad suficiente para hacer cumplir sus objetivos.

El reconocimiento de la importancia que tiene el control interno puede ser atribuido a los siguientes factores:

El alcance y magnitud de las empresas ha llegado a un punto donde su organización estructural se ha vuelto compleja y extensa. Para controlar eficazmente las operaciones, la administración necesita de la precisión de numerosos informes y análisis.

La responsabilidad de salvaguardar el activo de las empresas, prevenir y descubrir errores y fraudes descansa principalmente en la administración. El mantener un sistema adecuado de control interno es indispensable para descargar apropiadamente esa responsabilidad

La protección que proporciona un sistema de control interno que funciona adecuadamente, en contra de las debilidades humanas, es de vital importancia. La verificación y la revisión, que son esenciales para el buen funcionamiento de un sistema de control, reducen la posibilidad de que los errores e intentos fraudulentos queden sin ser descubiertos por un periodo prolongado. Esto permite a la administración depositar mayor confianza en la veracidad de los datos.



En virtud de que los activos fijos de una empresa representan la parte productiva de la misma y forman el renglón más importante dentro de su estado de situación financiera, es de considerarse el establecimiento de un control interno sobre los activos fijos de la empresa.

Un rasgo importante para un adecuado sistema de control interno es el de conformar sus partes integrantes en una perfecta unidad de funcionamiento. La instalación del sistema con todo lo adecuado que pueda parecer, no da ninguna garantía de que funcionara eficientemente por si sola. La cooperación interdepartamental se basa en un grado considerable en las relaciones humanas.

2.9. TIPOS DE CONTROL

Se podría hacer una clasificación del control desde tres puntos de vista:

2.9.1. Por la Función

Control Administrativo.

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros.

Incluyen más que todo, controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia.



Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.¹⁷ Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores.

2.9.2. Por la ubicación.

Control interno.

Este proviene de la propia entidad y se lo conoce como control interno que cuando es sólido y permanente resulta ser mejor.

Control Externo.

Teóricamente si una entidad tiene un sólido sistema de control interno, no requeriría de ningún otro control; sin embargo, es muy beneficioso y saludable el control externo o independiente que es ejercido por una entidad diferente; quien controla desde afuera, mira desviaciones que la propia administración no puede detectarlas dado el carácter constructivo del control externo, las recomendaciones que él formula resultan beneficiosas para la organización.

2.9.3. Por la Acción

- **Control Interno Previo**

En cada empresa, la máxima autoridad es la que se encarga de establecer los métodos y medidas que se aplicarán en todos los niveles de la organización para verificar la propiedad, legalidad y conformidad con las disposiciones legales, planes, programas y el presupuesto, de todas las actividades administrativas, operativas y financieras, antes de que sean autorizadas o surtan su efecto. Cuando se ejercen labores antes de que un acto administrativo surta efecto, entonces se habla de control previo.



- **Control Concurrente.**

Es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo.

Todos los cargos que tengan bajo su mando a un grupo de empleados, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el fin de:

- 1) Lograr los resultados previstos
- 2) Ejecutar las funciones encomendadas a cada trabajador.
- 3) Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- 4) Aprovechar eficientemente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- 5) Proteger al medio ambiente.
- 6) Adoptar las medidas correctivas.

- **Control Posterior**

Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad. Dentro de este control se encuentra la auditoría.

La máxima autoridad de cada empresa, con la asesoría de la Unidad de Auditoría Interna, establecerán los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.

Los resultados de la gestión.



Los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales.

El impacto que han tenido las actividades en el medio ambiente.

2.9.4. Otras clasificaciones.

Como un aspecto correlativo a estas tres clases del control, es oportuno hacer mención a una clasificación más:

Control Preventivo

Es aquel que se da específicamente al equipo y maquinaria antes de que estos se dañen.

Control Defectivo

Es el que se realiza para detectar oportunamente cualquier error.

Esta modalidad sobre todo se da en los sistemas computarizados en el cual la computadora avisa su inconformidad o no procesa datos que no responde al sistema o programa previamente diseñados.

Control Correctivo.

Es aquel que se practica tomando una medida correctiva, Por ejemplo rectificar un rol de pagos, cambiar los estados detectados como error en los controles detective o reparar un vehículo que se ha dañado.



CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación del presente informe está basada en una investigación descriptiva. En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, también se define como "aquella que expresa minuciosamente e interpreta lo que es, está relacionada a condiciones o conexiones existentes, práctica que prevalece, opiniones o puntos de vista o actitudes que sí mantienen en proceso la marcha¹⁶". Esta es una investigación de tipo descriptiva, porque se especifican características de las situaciones relacionadas con el tema estudiado, es decir, a medida que se describe la información obtenida se va a relacionando cada vez más con la investigación seleccionada.

3.1.1. Método Científico

La investigación científica es muy importante para poder resolver los problemas del área de la investigación tecnológica, aplicando diferentes principios y conceptos se emplea con el fin de incrementar el conocimiento.

En sentido riguroso, el método científico es único, tanto en su generalidad como en su particularidad. Al método científico también se le caracteriza como un rasgo característico de la ciencia, tanto de la pura como de la aplicada; y por su familiaridad puede perfeccionarse mediante la estimación de los resultados a los que lleva mediante el análisis directo.

¹⁶ Balestrini, 2002, p. 55



3.1.2. Método Inductivo

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, se utiliza este método debido a que la base de conocimientos será definida a través de un conjunto de información acerca de la hermenéutica de la empresa, experiencia y conocimiento de personal de la misma, encargada del servicio a los municipios.

3.1.3 Técnicas de Observación

En este proceso se realiza la observación detallada del procedimiento que realizan los trabajadores para el proceso de la presentación, adquisición y posterior realización del proyecto en cuestión para el cual fue licitado.

3.1.4. Técnicas de Análisis Documental

Se realiza el análisis de la documentación de los historiales, archivos físicos de los proyectos que ya realizaron como empresa, correspondiente en la gestión 2015. Recopilando los documentos disponibles, leyendo el contenido de los documentos seleccionados, para compararlos a fin de construir una síntesis comprensiva total, sobre la hermenéutica y modo de operación actual.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se considera como población a los empleados encargados de la administración de la Cooperativa COBEE LTDA. en el Estado Plurinacional de Bolivia. Son 4 personas involucradas directamente, con el trabajo que requiere de procedimientos establecidos.



3.3. INSTRUMENTOS

Revisión de documentos

Se hará una revisión de documentos y análisis de la hermenéutica actual, que está perjudicando la eficiencia en cada contrato desarrollado.

La entrevista y encuesta

se realizarán de forma personal a los funcionarios para obtener datos importantes, con preguntas abiertas, y la encuesta se realiza de forma abierta y cerrada (para limitar las respuestas posibles del interrogado) los cuales son instrumentos para obtener el conocimiento y es una de las más utilizadas hoy en día en el diseño de cualquier reingeniería, para poder recolectar información detallada de la dificultad y métodos de desempeño del trabajador para plasmarlo en un sistema que le hará más llevadero el desenvolvimiento de sus funciones.

Para ver el instrumento terminado refiérase al Anexo A.

3.4. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

En función a la encuesta y entrevista realizada, realizaremos un análisis estadístico en Microsoft Excel, transcribiendo la información y generando gráficos estadísticos pertinentes a las preguntas realizadas, con la finalidad de describir analíticamente la situación de la Cooperativa.



CAPÍTULO IV: MARCO PRÁCTICO

4.1. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se llevó a cabo basados en las auditoria, que llevo a cabo la Cooperativa, encontrándose vacíos que eran necesarios de subsanar.

4.2. OBSERVACIONES

El diseño del manual de procedimientos administrativos, debe contener como mínimo:

Manual de organización y funciones: Documento en el cual se describe la estructura de la organización y las funciones de los componentes de las diferentes departamentos de la Cooperativa, así como las obligaciones y responsabilidades, niveles de autoridad, grado de dependencia e interrelación de cada una de ellas;

Manuales operativos: Documentos que contienen la descripción de las políticas y los procedimientos establecidos por la Cooperativa, para la realización de sus operaciones.

Adicionalmente, debe asegurar que se mantenga un archivo en medio físico y magnético actualizado de las políticas y manuales operativos, manuales de organización y funciones y otra normativa interna de la Cooperativa, copia de la parte pertinente de las Actas de la instancia respectiva, donde se aprobaron dichos documentos, así como un inventario de dicha normativa que considere fechas de aprobación, actualización e instancia(s) de aprobación.

Asegurarse de que al menos una (1) vez al año, la instancia pertinente, revise la estructura organizacional, los manuales operativos, de organización y funciones, así como las modificaciones de los mismos.



El diseño del manual de procedimientos administrativos, debe contener como mínimo los siguientes manuales, los cuales deberán ser aprobados por la instancia respectiva y se tendrán que actualizar cada vez que se presenten modificaciones en las materias de fondo de cada tema:

- 1) Manejo de fondos de tesorería;
- 2) Comunicaciones;
- 3) Personal;
- 4) Contabilidad;
- 5) Captaciones;
- 6) Créditos;
- 7) Auditoría interna;
- 8) Ingresos y egresos;
- 9) Informática y computación;
- 10) Custodia de valores;
- 11) Servicios generales;
- 12) Inversiones;
- 13) Archivo.



CAPITULO V: MARCO PROPOSITIVO

5.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

CÓDIGO:		VERSIÓN: 1.5	
UNIDAD:			
 <p>A.P.O.R.T.E. ASESORÍA S.R.L. NOSOTROS SERVICIOS CLIENTES INFORMACIÓN CONTACTO VÍNCULOS DESCARGAS EDUCACIÓN FINANCIERA</p> <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LABORAL COBEE LTDA.</p>			
RUBRO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:	M. Sc. Percy Huertas Niquén Presidente del Consejo de Administración Sra. María Valderrama Ballón Gerente General Sr. Isidro Escapa Iquirá Asesor Legal		01/07/2016
REVISADO POR:	Consejo de Administración M. Sc. Percy Huertas Niquén – Presidente Dr. Héctor Gomez Rodríguez – Vicepresidente Prof. Clea Aranibar Salazar – Secretaria Dra. Luisa Adriazola de Pickmann – Primera vocal Lic. Larissa Urday Mansilla – Segunda vocal		10/07/2016
APROBADO POR:	Consejo de Administración M. Sc. Percy Huertas Niquén – Presidente Dr. Héctor Gomez Rodríguez – Vicepresidente Prof. Clea Aranibar Salazar – Secretaria Dra. Luisa Adriazola de Pickmann – Primera vocal Lic. Larissa Urday Mansilla – Segunda vocal		10/07/2016



5.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO I

DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA COOPERATIVA

FINALIDAD

El Manual de Organización y funciones de la Cooperativa, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforma la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

OBJETIVOS

Son objetivos del Manual:

Definir la estructura de los órganos de gobierno y de los órganos de nivel ejecutivo de la Cooperativa, determinando la ubicación jerárquica de cada una de las unidades orgánicas que lo conforman.

Establecer las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos que conforman el nivel ejecutivo.

Describir la dependencia y funciones específicas de cada instancia administrativa.

Evitar la interferencia de funciones y de mando, definiendo las relaciones de decisión, ejecución, coordinación y control que debe existir entre las unidades orgánicas.

Diseñar el Organigrama Estructural y el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) vigente de la Cooperativa.



ALCANCE

Las funciones detalladas en el manual son de alcance para todos los integrantes de la Cooperativa, siendo su uso de carácter obligatorio para cada una de las unidades u órganos, sin perjuicio de otras normas que emita el Consejo de Administración y la Gerencia General.

BASE LEGAL Y NORMATIVA

Ley General de Cooperativas D.L. 085 y 141 y T.U.O. de la Ley General de Cooperativas D.S. N° 074-90-TR.

Resolución N° 621-2003.

Estatuto de la Cooperativa COBEE LTDA..

Normas Internas.

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Como instrumento de dirección, administración y control el Manual de Organización y funciones será revisado y actualizado anualmente para adecuarlo a las condiciones que requiera la Cooperativa, para operar en forma eficaz y eficiente.

Adicionalmente los funcionarios y empleados podrán presentar en forma clara y concisa las observaciones y recomendaciones que crean oportunas ante la Gerencia General o su jefatura inmediata.

APROBACIÓN

El manual de Organización y Funciones es aprobado por el Consejo de Administración.



**PERCY HUERTAS NIQUEN – PRESIDENTE
MARÍA VALDERRAMA BALLÓN – GERENTE GENERAL
ISIDRO ESCAPA IQUIRA – ASESOR LEGAL**

Este Manual de Organización y Funciones en fecha 04 de noviembre del 2011 es aprobado y autorizado oficialmente por el Consejo de Administración de la Cooperativa. Dicha resolución encarga a la Gerencia General para su difusión, aplicación y periódica actualización.

**CAPÍTULO II
MISIÓN, VISIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA
COOPERATIVA MISIÓN**

Prestar servicios financieros oportunos y eficientes, contribuyendo a elevar el nivel de vida de nuestros asociados, mediante la práctica de valores y principios de ayuda mutua, solidaridad y transparencia.

VISIÓN

Ser reconocida como una institución financiera líder, comprometida con el bienestar de sus asociados a través de la prestación de servicios competitivos y de alta calidad.

ORGANIZACIÓN

La organización de la Cooperativa, cuenta con dos niveles en su estructura jerárquica:

Nivel Representativo

Constituido por la Asamblea General de Delegados, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Educación y Comité Electoral cuyo ejercicio y mandato lo establece en la Ley General de Cooperativas, el Estatuto y los propios reglamentos internos.

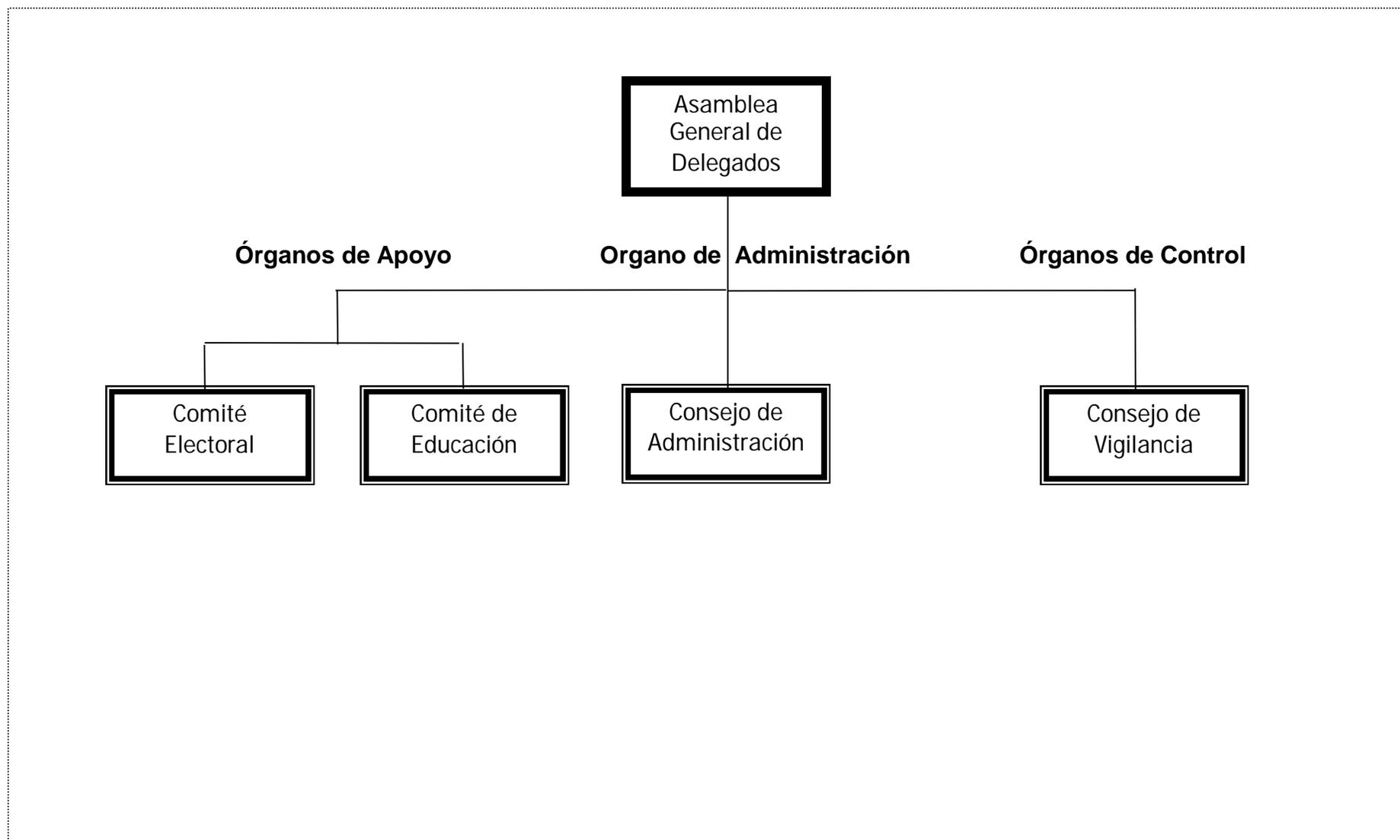
Nivel Ejecutivo



Constituido por la Gerencia General, las Áreas, Divisiones y Departamentos en sus distintos niveles y el personal en general, cuyas funciones emanan de la Ley General de Cooperativas, el Estatuto, la Ley General de Sociedades, y en particular de las normas y reglamentos internos de la cooperativa.

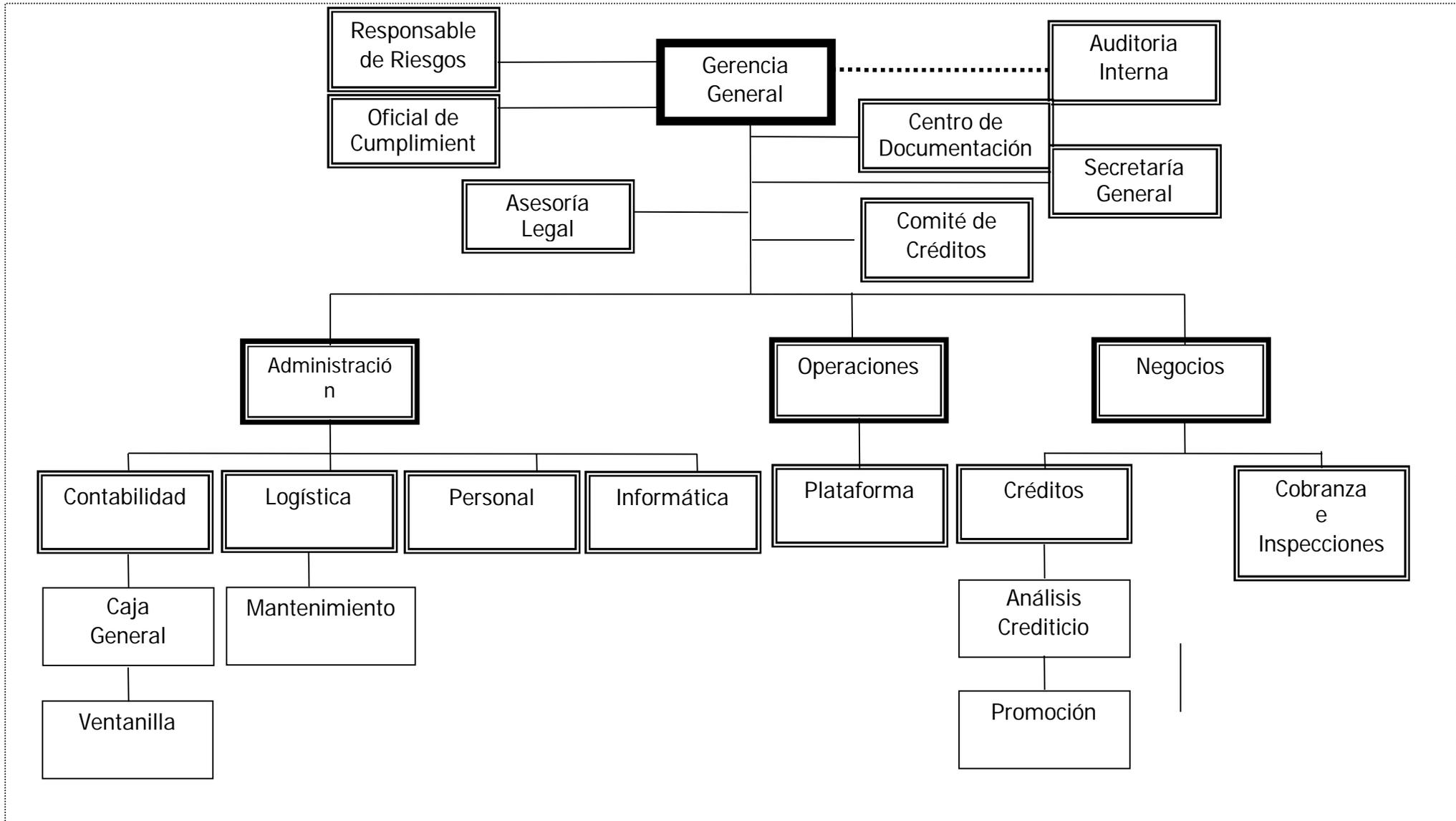


NIVEL REPRESENTATIVO





NIVEL EJECUTIVO





ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL NIVEL REPRESENTATIVO

El nivel representativo de la Cooperativa, establecido por la legislación cooperativa y por la propia estructura del sistema cooperativo, está conformado por los órganos que representan a los socios debidamente organizados para la gestión global de la Cooperativa.

Los órganos representativos o de gobierno están conformados por:

ÓRGANO DE DIRECCIÓN

El órgano máximo de dirección es la Asamblea General de Delegados.

ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN

El órgano máximo de administración es el Consejo de Administración.

ÓRGANO DE CONTROL

El órgano máximo de control es el Consejo de Vigilancia.

ÓRGANOS DE APOYO

Los órganos de apoyo son: Comité de educación y Comité Electoral.

Adicionalmente la Asamblea General de Delegados y el Consejo de Administración podrán designar los comités que consideren convenientes para el mejor funcionamiento de la Cooperativa, asignando funciones, responsabilidades, duración y mandato de sus integrantes.



FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ÓRGANOS DEL NIVEL REPRESENTATIVO

ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS

Competen a la Asamblea General de Delegados las siguientes funciones y atribuciones básicas:

- Constituir el órgano máximo de dirección de la organización cooperativa con facultad para pronunciarse sobre los objetivos generales de acción institucional.
- Designar a los miembros de los Consejos y Comités y removerlos por razón justificada.
- Evaluar la gestión administrativa, financiera y económica de la Cooperativa mediante el examen de los Estados Financieros y la toma de conocimiento de las actividades de los Consejos y Comités.
- Determinar el mínimo de aportaciones que deberán suscribir los socios.
- Fijar las dietas para los miembros de los Consejos y Comités, así como los gastos de representación del presidente del consejo de administración.
- Aplicar a propuesta del Consejo de Administración la aplicación de los resultados y la emisión de obligaciones.
- Aprobar el Estatuto y sus modificaciones, así como también los Reglamentos Internos de su competencia
- Adoptar acuerdos respecto a acciones administrativas que debe implementas la Cooperativa para su buena marcha y la consecución de los objetivos sociales.
- Las demás que expresamente señale la Ley General de Cooperativas y el Estatuto.



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

De acuerdo a las facultades expresamente determinadas por la Ley General de Cooperativas, el Estatuto y las funciones delegadas por la Asamblea General de Delegados, las funciones del Consejo de Administración son:

- Encargarse de la dirección y administración de la Cooperativa y ejecutar las decisiones de la Asamblea General de Delegados.
- Elegir entre sus miembros titulares al Presidente, Vicepresidente, Secretario y Vocales.
- Dictar los reglamentos que sean necesarios para la aplicación de disposiciones específicas del Estatuto y las relativas al cumplimiento de las facultades y deberes del Consejo de Administración.
- Nombrar y remover al gerente así como también fijar su remuneración.
- Aprobar la estructura administrativa operativa de la Cooperativa.
- Recibir y pronunciarse sobre los informes económicos y administrativos que le presente la Gerencia General.
- Estudiar y aprobar los planes y presupuestos así como sus modificaciones y transferencias.
- Decidir sobre las solicitudes de ingreso y retiro de los socios y la pérdida de condición de tal, las causales previstas en el Estatuto y sus Reglamentos.
- Fijar las políticas sobre tasas de interés, garantías y condiciones generales para la captación de depósitos, capitalización y monto de los préstamos.
- Autorizar el otorgamiento de poderes, con determinación a las atribuciones delegables.



- Autorizar la apertura y cierre de cuentas en el sistema financiero o sistema cooperativo de ahorro y crédito.
- Presentar a la Asamblea General de Delegados el informe anual de los Estados Financieros.
- Convocar a Asambleas Generales ordinarias y extraordinarias.
- Dictar el reglamento correspondiente para la habilidad o inhabilidad de los socios para el ejercicio de sus derechos.
- Acordar el establecimiento, traslado y cierre de oficinas.
- Aceptar la dimisión de sus miembros, así como de los integrantes de los comités de apoyo, salvo de los del Comité Electoral.
- Las demás funciones y atribuciones que, según la ley y el Estatuto, no sean privativas de la Asamblea General de Delegados o de la Gerencia General.

CONSEJO DE VIGILANCIA

- De acuerdo a las facultades expresamente determinadas por la Ley General de Cooperativas y el Estatuto las funciones del Consejo de Vigilancia son:
- Aceptar la dimisión de sus miembros.
- Aprobar, reformar e interpretar su reglamento.
- Fiscalizar la veracidad de los informes sociales y económicos que se den a los socios o autoridades.
- Vigilar la legalidad de todos los actos y acuerdos que ejecuten los órganos directivos y la gerencia.



Todas las demás atribuciones que específicamente le confiere el Art. 31 de la Ley General de Cooperativas, con prescindencia de observaciones y pronunciamientos sobre la eficacia de los actos administrativos de la Cooperativa.

COMITÉ DE EDUCACIÓN

De acuerdo a las facultades expresamente determinadas por la Ley General de Cooperativas y el Estatuto las funciones del Comité De Educación son:

- Elaborar y ejecutar los lineamientos generales de la educación cooperativa que se impartirán a los socios, dirigentes y trabajadores, de ser el caso.
- Elaborar y desarrollar su Plan de Trabajo Anual señalando el cronograma de actividades presupuestadas a realizar.
- Promover actividades de recreación a los hijos de los socios.
- Difundir los principios y doctrina cooperativa, así como los resultados de la gestión empresarial.
- Desarrollar actividades orientadas a la formación de líderes cooperativistas, en función de actividades productivas.
- Formular el Plan de Trabajo Anual presupuestado para que sea aprobado en Asamblea General de Delegados, elevándolo al Consejo de Administración treinta días antes de la realización de la Asamblea General Ordinaria.

Dar cumplimiento al Reglamento de Funcionamiento del Comité de Educación vigente de la Cooperativa en lo que respecta a los demás artículos que lo conforman.



COMITÉ ELECTORAL

De acuerdo a las facultades expresamente determinadas por la Ley General de Cooperativas y el Estatuto las funciones del Consejo de Vigilancia son:

- Organizar, dirigir, divulgar y supervisar las acciones pertinentes del proceso electoral.
- Verificar el padrón electoral.
- Declarar anualmente las vacantes para directivos al término de mandatos a más tardar en el mes de enero de cada año.
- Dirigir el proceso eleccionario de los directivos.
- Inscribir candidatos para directivos.
- Calificar las condiciones de los socios candidatos a Directivos.
- Admitir o rechazar, previa confrontación de las tachas, las reclamaciones que se formulen contra la inscripción de los candidatos para Directivos
- Formular y diseñar cédulas de votación y otros formatos requeridos para el sufragio Efectuar el cómputo general, elaborar y suscribir el Acta General del proceso electoral.
- Proclamar y entregar credenciales, según el caso, a los directivos de los Comités de Educación y Electoral entrante.
- Interpretar el reglamento electoral.
- Coordinar con el Consejo de Administración la fecha del acto electoral como parte de la agenda de la Asamblea General ordinaria.
- Dar cumplimiento al Reglamento General de Elecciones vigente de la Cooperativa en lo que respecta a los demás artículos que lo conforman.



ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL NIVEL EJECUTIVO

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL NIVEL EJECUTIVO

El nivel ejecutivo de la Cooperativa, está conformado por los Órganos Dirección, Apoyo, Asesoría Control, de Línea y por todos los colaboradores que laboran a su cargo:

ÓRGANO DE DIRECCIÓN:

Es el órgano principal de la Cooperativa, responsable de la gestión y ejecución de las actividades administrativas, económicas y financieras de la Cooperativa y es asumida por la Gerencia General.

ÓRGANO DE APOYO

Conformado por el área encargada de dar apoyo, soporte y asistencia a todas las unidades orgánicas de la Cooperativa, para que logren cumplir los objetivos establecidos.

ÓRGANOS DE ASESORÍA Y CONTROL

Conformado por las áreas encargadas de brindar asesoramiento, orientación y consejo y a la Gerencia General y otras dependencias en materia de su competencia.

También lo conforman las áreas encargadas de ejercer el control y velar por la transparencia del trabajo dentro de la Cooperativa.

El órgano de asesoría de la Cooperativa es asumido por Asesoría Legal.

El órgano de control de la Cooperativa es asumido por Auditoría Interna.



GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL

La cobertura y ampliación de los puestos del presente manual podrá determinarse en función del volumen de operaciones, complejidad y capacidad económica de la Cooperativa.

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL	
CARGO ESTRUCTURAL	Nº DE PUESTOS
ÓRGANO DE DIRECCIÓN	
GERENCIA GENERAL	
Gerente General	1
RIESGOS	
Jefe de Riesgos	1
Oficial de Cumplimiento	1
Secretaria de Gerencia	1
ÓRGANO DE ASESORÍA	
ASESORÍA LEGAL	
Asesor Legal	1
ÓRGANO DE CONTROL	
AUDITORIA INTERNA	
Auditor Interno	1
ÓRGANO DE LÍNEA	
ÁREA DE NEGOCIOS	
Jefe de Créditos y Cobranzas	1
Analista de Créditos	3
Cobranza	3
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	
Jefe de Contabilidad	1
Cajero Central	1
Recibidor Pagador	1
Encargado de Mantenimiento	1
Encargado de Informática	1
ÁREA DE OPERACIONES	
Operaciones	1
Plataforma	2



CUADRO DE CODIFICACIÓN DE PUESTOS

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	GRADO	PUESTO
PE	Personal Ejecutivo: Personal de la institución de nivel ejecutivo responsable de la gestión institucional que por sus funciones ejerce representación.	PE1	Gerente General
		PE2	Jefe de Créditos y Cobranzas. Jefe de Contabilidad.
		PE3	Jefe de Riesgos Oficial de Cumplimiento Jefe de Personal Jefe de Informática
PP	Personal Profesional: Profesionales que trabajan en las distintas dependencias de la institución desarrollando sus labores bajo los lineamientos de la gerencia.	PP	Auditor Interno (*) Asesor Legal Analista de Créditos Operaciones
PA	Personal Administrativo: Corresponde al personal cuya labor es básicamente administrativa u operacional.	PAT	Secretaria de Gerencia Cajero Central Recibidor Pagador
		PAA	Encargado de Mantenimiento

(*) La Unidad de Auditoría Interna, cuenta con un nivel de dependencia directa del Consejo de Vigilancia.



CAPITULO III

FUNCIONES DEL NIVEL EJECUTIVO DE LA COOPERATIVA COBEE LTDA

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	AREA
Consejo de Administración		
TITULO DEL PUESTO	DIVISION	DEPARTAMENTO
Oficial de Cumplimiento		
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
Vigila el cumplimiento del sistema de la Cooperativa para detectar operaciones sospechosas de lavado de dinero de activos y financiamiento del terrorismo.		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTE		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica la aplicación de las políticas y procedimientos implementados por la Cooperativa para el conocimiento de los socios, conocimiento del mercado y exclusión de socios del registro de transacciones. 2. Revisar las evaluaciones realizadas sobre los socios excluidos del registro. 3. Verifica la adecuada conservación y custodia de los documentos requeridos para la prevención de lavado de activos. 4. Promueve la definición de estrategias de la cooperativa para prevenir el lavado de activos. 5. Toma las acciones necesarias, con el apoyo de la división de capital humano para asegurar que los colaboradores de la cooperativa cuenten con el nivel de capacitación apropiado que les permita detectar transacciones inusuales y/o sospechosas. 6. Propone señales de alerta que sea pertinente incluir en el presente manual con el fin de prevenir los delitos de lavado de activos y/o financiamiento al terrorismo. 7. Lleva un control de las transacciones comunicadas por los colaboradores como inusuales. 8. Analiza todas las transacciones detectadas como inusuales, conjuntamente con la división de auditoria interna, con la finalidad de determinar las transacciones que pudieran ser calificadas como sospechosas. 9. Elabora los reportes de transacciones sospechosas para la UIF, en representación de la Cooperativa. 10. Es el interlocutor de la Cooperativa COBEE LTDA ante la UIF. 11. Emite periódicamente informes sobre la situación del sistema de prevención y su cumplimiento al interior de la Cooperativa. 12. Mantiene responsabilidad por el uso, mantenimiento y custodia de los bienes que le sean asignados 		
ACTIVIDADES EVENTUALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por su jefe inmediato superior 2. Todas las que sean modificadas o incluidas en el reglamento vigente para "la prevención de lavado de activos y/o financiamiento del terrorismo" establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF). 		
SUPERVISIÓN EJERCIDA		
No aplica.		



SUPERVISIÓN RECIBIDA			
Del Consejo de Administración.			
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES			
Las necesarias para vigilar el cumplimiento del sistema de prevención.			
CONTACTOS INTERNOS		CONTACTOS EXTERNOS	
Con todos los colaboradores de la Cooperativa.		Unidad de Inteligencia Financiera del Bolivia.	
CALIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS			
EDUCACIÓN: Título Profesional en Economía, Administración de Empresas, Contabilidad o afines.			
EXPERIENCIA: 3 años en el área.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquirá Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	AREA
Consejo de Administración	General	
TITULO DEL PUESTO	DIVISION	DEPARTAMENTO
Gerente General		
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
<p>Es responsable de alcanzar los objetivos previstos, desarrollando una gestión eficaz, eficiente y cuantificable en la que se puedan medir sus resultados. Asume la responsabilidad de las funciones contenidas en el presente Manual de Organización y Funciones y en el caso de representación institucional, ésta tendrá las limitaciones impuestas por el Estatuto y la Ley General de Cooperativas.</p>		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formula, evalúa y controla la ejecución de planes, estrategias, programas y presupuestos para que la Cooperativa Cumpla con los objetivos, políticas, acuerdos y disposiciones establecidas por el Consejo de Administración. 2. Cumple con informar a las Autoridades pertinentes sobre la marcha económica de la Cooperativa, comparándola con el informe anterior y con las metas previstas para dicho periodo, así mismo informa sobre los principales riesgos enfrentados por la Cooperativa y las acciones adoptadas para enfrentarlos adecuadamente. 3. Cumple con informar en cada sesión ordinaria sobre los créditos otorgados así como las inversiones y ventas realizadas a partir de la sesión precedente y sobre la situación de sus deudores crediticios e inversiones. 4. Representa legalmente a la Cooperativa en todo acto, trámite y función de gestión ejecutoria, así como en la inscripción y suscripción de convenio, contrato, documento y títulos valores de acuerdo a las facultades que le confiere la Ley y el Estatuto. 5. Propone la solución a los problemas de carácter técnico, financiero, administrativo, tributario y legal que se presenten durante el desarrollo de las actividades de la Cooperativa. 6. Organiza, dirige y supervisa el desempeño de las labores de los colaboradores de la Cooperativa, fijando sus atribuciones y responsabilidades de acuerdo a Ley, al Estatuto, Reglamento Interno y el presente Manual de Organización y Funciones. 7. Nombra, promueve, y suspende a los colaboradores de la Cooperativa de acuerdo con las disposiciones vigentes. 8. Establece políticas de selección, reclutamiento, remuneración, motivación, estímulo y entrenamiento continuo para el personal de la Cooperativa, estableciendo líneas de carrera y desarrollo profesional. 9. Cautela que la información contable, técnica y financiera que emita la Cooperativa reúna condiciones de veracidad, legalidad y oportunidad. 10. Supervisa el proceso de adquisiciones de la Cooperativa sobre la base de precio, calidad, oportunidad y condiciones de pago hasta la recepción y locación de los bienes o de ser el caso hasta la ejecución del servicio contratado. 11. Decide las acciones de supervisión y control permanentes a través de exámenes especiales o auditorías cuando se estime conveniente, informando al Consejo de Administración y al Consejo de Vigilancia. 12. Preserva la buena imagen institucional de la Cooperativa frente a sus socios, otras cooperativas, instituciones públicas y privadas y el público en general. 13. Vigila el cumplimiento de la Ley, el Estatuto, las normas internas y los acuerdos adoptados por la Asamblea General y el Consejo de Administración. 		



14. Administra y contrata pólizas de seguro para los bienes muebles, equipos, infraestructura y dinero, así como también vela por la seguridad y protección de las personas de la Cooperativa. 15. Efectúa la planificación financiera y presupuestaria de la Cooperativa, ligada al Plan de Negocios y al análisis pertinente en forma participativa. 16. Establece y mantiene relaciones con la FENACREP, así como con instituciones y organismos de su entorno que permitan dar mayor representatividad a la Cooperativa. 17. Vigila el adecuado uso y custodia de los activos que sean asignados a su dependencia			
ACTIVIDADES EVENTUALES			
Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por el Consejo de Administración dentro del ámbito de sus responsabilidades.			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Sobre toda la estructura funcional de la Cooperativa.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
Del Consejo de Administración.			
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES			
Las pertinentes a fin de efectuar una recomendación para la aprobación de créditos.			
CONTACTOS INTERNOS		CONTACTOS EXTERNOS	
Con el Área de Administración, Operaciones, Negocios, Asesoría Legal, Auditoría Interna y Comités de Apoyo.		Con Cooperativas, FENACREP, SBS, auditores externos, entidades del sistema financiero y otras instituciones públicas y privadas.	
CALIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS			
EDUCACIÓN: Título profesional en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad con especialidades en el campo de finanzas o afines.			
EXPERIENCIA: 3 a 5 años en Administración de Cooperativas y/o cargos similares.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquirá Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



ESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	AREA
Consejo de Administración	General	
TITULO DEL PUESTO	DIVISION	DEPARTAMENTO
Jefe de Riesgos		
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
<p>Es responsable de alcanzar los objetivos previstos, desarrollando una gestión eficaz, eficiente y cuantificable en la que se puedan medir sus resultados. Asume la responsabilidad de las funciones contenidas en el presente Manual de Organización y Funciones y en el caso de representación institucional, ésta tendrá las limitaciones impuestas por el Estatuto y la Ley General de Cooperativas.</p>		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTE		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprueba y recomienda los límites de exposiciones al riesgo dentro de las políticas globales del proceso de gestión integral de riesgo aprobadas por el Consejo de Administración. 2. Fija límites y facultades para la toma de riesgos bajo las directrices emanadas por el Consejo de Administración. 3. Vigila que el perfil de riesgo de la Cooperativa esté acorde con los lineamientos establecidos por el Consejo de Administración. 4. Supervisa el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la Oficina de Riesgos, las herramientas de Gestión de Riesgos y cualquier otro aspecto relevante relacionado con la propia gestión. 5. Evalúa y califica la cartera de créditos. 6. Establece políticas de riesgos para la Cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración. 7. Vigila por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y de los niveles de aprobación delegados para operaciones que involucren la toma de riesgos. 8. Analiza y hacer seguimiento del perfil de riesgo y de los indicadores de riesgo en las áreas que conforman la Cooperativa. 9. Diseña, desarrollar, proponer modificaciones y mantener actualizados las políticas para la gestión integral de riesgo. 10. Informa periódicamente al Consejo de Administración acerca del cumplimiento de metas y objetivos en relación con la gestión integral del riesgo. 11. Somete a consideración del Consejo de Administración, los resultados obtenidos en la cuantificación de las exposiciones al riesgo y las recomendaciones para su adecuada administración. 12. Apoya al Consejo de Administración en el diseño de las estrategias de gestión de riesgo. 13. Revisa los planes de implantación de las estrategias de gestión de los riesgos. 		
ACTIVIDADES EVENTUALES		
<p>Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por el Consejo de Administración dentro del ámbito de sus responsabilidades.</p>		
SUPERVISIÓN EJERCIDA		
<p>Sobre toda la estructura funcional de la Cooperativa.</p>		
SUPERVISIÓN RECIBIDA		



Del Consejo de Administración.			
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES			
Las pertinentes a fin de efectuar una recomendación para la aprobación de créditos.			
CONTACTOS INTERNOS		CONTACTOS EXTERNOS	
Con el Área de Administración, Operaciones, Negocios, Asesoría Legal, Auditoría Interna y Comités de Apoyo.		Con Cooperativas, FENACREP, SBS, auditores externos, entidades del sistema financiero y otras instituciones públicas y privadas.	
CALIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS			
EDUCACIÓN: Título profesional en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad con especialidades en el campo de finanzas o afines y especialidad en riesgos.			
EXPERIENCIA: 5 años en cargos similares.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas , trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquira Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	AREA
Gerente General	General	
TITULO DEL PUESTO	DIVISIÓN	DEPARTAMENTO
Secretaria de Gerencia		
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
Efectúa actividades secretariales referidas a la documentación de la Gerencia y el Nivel Representativo de la Cooperativa, procediendo a la revisión de documentos y archivos correspondientes.		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepciona, registra, archiva, clasifica y tramita la correspondencia y documentación de gerencia y los órganos de nivel representativo, llevando los registros y realizando su respectivo seguimiento y control. 2. Toma dictado, redacta y digita la correspondencia y documentación que emite la Gerencia. 3. Atiende a los socios y a visitantes que deseen ser atendido por la Gerencia y miembros del nivel representativo de la Cooperativa. 4. Atiende llamadas telefónicas, concerta citas y entrevistas de la Gerencia y miembros desnivel representativo de la Cooperativa. 5. Efectúa el seguimiento y control de la documentación presentada. 6. Prepara la agenda de reuniones, citas y compromisos de la gerencia y el nivel representativo y atiende a las personas que soliciten entrevistas. 7. Elabora y envía las citaciones a los socios directivos para las sesiones ordinarias y extraordinarias que convoque el gerente coordinando su asistencia. 8. Verifica que la documentación cuente con la correspondiente aprobación o indicación de trámite, antes de efectuar su distribución. 9. Responde por la correcta organización y actualización de los archivos de la documentación e información sobre cartas, memorándums, circulares, acuerdos cursados y recibidos. 10. Mantiene responsabilidad por el uso de la caja chica de la Cooperativa, llevando el control de los egresos en los formatos correspondientes y rindiendo cuentas a Contabilidad. 11. Mantiene responsabilidad por el uso, mantenimiento y custodia de los bienes que le sean asignados. 12. Colabora con la organización de los diferentes eventos que realiza la Cooperativa a través de sus diferentes Consejos y Comités. 13. Recepciona, registra, clasifica y archiva la documentación destinado al Centro de Documentación. 		
ACTIVIDADES EVENTUALES		
Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por su jefe inmediato superior.		
SUPERVISIÓN EJERCIDA		
No aplica.		
SUPERVISIÓN RECIBIDA		
Del Gerente General.		



ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES			
Toma decisiones referentes a la atención de llamadas telefónicas y de visitantes a la Gerencia.			
CONTACTOS INTERNOS		CONTACTOS EXTERNOS	
Con todos los colaboradores de la Cooperativa		Con proveedores, instituciones públicas y privadas y visitantes.	
CALIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS			
EDUCACIÓN: Título Técnico en Secretariado Ejecutivo.			
EXPERIENCIA: 1 año en el área.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquira Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	ÁREA
Gerente General	General	
TITULO DEL PUESTO	DIVISIÓN	DEPARTAMENTO
Asesor Legal	Asesoría Legal	
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
<p>Planifica, organiza, dirige y controla los procesos de registro, seguimiento y recuperación de los préstamos que se encuentran en situación de cobranza judicial y que afectan a la cartera de créditos de la Cooperativa COBEE LTDA, así como brindar asesoría en asuntos legales relacionados a las actividades y servicios que realiza la institución.</p>		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisa la recepción, registro, clasificación, archivo y custodia de los expedientes de créditos que deben ser sometidos a los procesos de cobranza judicial. 2. Elabora todos los contratos que requiera la Cooperativa así como también brindar asesoría en temas laborales, administrativos y judiciales. 3. Identifica los préstamos vencidos a los cuales se les debe protestar los pagarés, tramitar los protestos en la notaría con la que trabaja la Cooperativa COBEE LTDA y registrarlos en el sistema informático. 4. Examina los expedientes de créditos, para su estudio, evaluación y elaboración de las demandas. 5. Efectúa las liquidaciones de los intereses compensatorios y moratorios pactados, para la presentación de la demanda. 6. Firma como representante legal de la Cooperativa para la presentación de la demanda y efectúa el pago de los aranceles para presentar la acción ante el juzgado respectivo. 7. Elabora las demandas sobre ejecución de garantías hipotecarias y obligación de dar sumas de dinero. 8. Elabora contratos de pago a favor de la Cooperativa y realizar las coordinaciones pertinentes con el notario. 9. Coordina con los secretarios del juzgado sobre los procesos judiciales y las diligencias a realizarse. 10. Visita, atiende y propone alternativas de solución a los deudores que se encuentran en cobranza judicial. 11. Coordina y hace seguimiento a los expedientes que se encuentren en proceso judicial, visitando a los socios y avales involucrados en dichos procesos, a fin de lograr arreglos y transacciones judiciales y extrajudiciales. 12. Elabora periódicamente reportes acerca de la situación legal de la Cooperativa para ser presentados a las dependencias superiores a fin de controlar el desempeño de su área y el logro de los objetivos planteados. 13. Solicita apoyo a las autoridades policiales y judiciales para las ejecuciones de embargo. 14. Elabora contratos de alquileres y/o arrendamiento de las propiedades de la Cooperativa. 15. Prepara los documentos de cancelación de préstamos y levantamiento de hipotecas. 16. Mantiene informado al Gerente General, directivos y funcionarios de las obligaciones legales, normas y dispositivos que se promulguen y afecten las operaciones que realice la cooperativa 17. Propone al Gerente General normas y procedimientos pertinentes para la ejecución de operaciones, gestiones y trámites legales que debe realizar la Cooperativa. 18. Mantiene responsabilidad por el uso, mantenimiento y custodia de los bienes que le sean asignados. 		



ACTIVIDADES EVENTUALES			
Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por su jefe inmediato superior.			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
No aplica.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
Del Gerente General.			
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES			
Toma decisiones para la mejor evolución de los procesos judiciales que la Cooperativa sostiene, asegurando el recupero de los préstamos concedidos.			
CONTACTOS INTERNOS		CONTACTOS EXTERNOS	
Con el Gerente General, Jefe de Créditos y Cobranzas y Jefe de Contabilidad.		Con los socios, juzgados, Policía Nacional del Bolivia, notarías y otras instituciones públicas y privadas	
CALIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS			
EDUCACIÓN: Título profesional en Derecho.			
EXPERIENCIA: 3 años en el área.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquirá Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	AREA
Consejo de Vigilancia	General	
TITULO DEL PUESTO	DIVISION	DEPARTAMENTO
Auditor Interno	Auditoría Interna	
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
<p>Evalúa el cumplimiento de los planes, políticas, reglamentos, normas y procedimientos que pueden tener una incidencia importante en las operaciones de la Cooperativa. Verifica la aplicación y funcionalidad de los mecanismos establecidos para salvaguardar los activos de la Cooperativa y evalúa la economía y eficiencia con que están siendo utilizados los recursos, así como el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la institución.</p>		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrolla labores de auditoría administrativa, financiera – contable, operativa y de gestión, en aplicación de normas de auditoría generalmente aceptadas. 2. Conoce los dispositivos legales que correspondan a la actividad de la institución, e informar sobre su cumplimiento de acuerdo a las actividades de control previstas en el Plan Anual de Control aprobado. 3. Formula, ejecuta y evalúa el Plan Anual de Control, informando sobre sus avances al Consejo de Administración. 4. Programa y ejecuta las auditorías y exámenes especiales que le soliciten y cuya necesidad sea detectada. 5. Propone y cautela el cumplimiento de los procedimientos de control que permitan obtener mejores resultados de gestión en las diversas áreas de la Cooperativa. 6. Verifica posteriormente a la luz de los hechos la correcta aplicación de las normas dictadas para el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución. 7. Participa en calidad de observador en la toma de inventarios de activos fijos y de existencias. 8. Efectúa seguimiento a la implementación de medidas sugeridas tanto en los informes de Auditoría Interna como en los informes de Auditorías Externas que hubieran sido contratadas por la Cooperativa. 9. Vigila que se cumplan las disposiciones, normas, procedimientos y similares comprendidas en los estatutos de la institución, a fin de garantizar la adecuada operatividad de la Cooperativa. 10. Apoya los trabajos de la Auditoría Externa, evaluando el cumplimiento de los respectivos contratos. 11. Vigila el adecuado uso y custodia de los activos que sean asignados a su dependencia. 		
ACTIVIDADES EVENTUALES		
Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por su jefe inmediato superior.		
SUPERVISION EJERCIDA		
No aplica.		
SUPERVISION RECIBIDA		
Del Consejo de Vigilancia.		



ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES			
Las pertinentes para el buen desempeño de sus funciones.			
CONTACTOS INTERNOS		CONTACTOS EXTERNOS	
Todos los colaboradores de la Cooperativa y los Órganos Representativos de la misma.		Auditores y Consultores externos, FENACREP y entidades pertinentes.	
CALIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS			
EDUCACIÓN: Licenciado en Administración de Empresas, Contabilidad, Economía o afines, con especialización en Auditoría y Finanzas			
EXPERIENCIA: 3 años en el área.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquira Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	AREA
Gerente General	General	Administración
TITULO DEL PUESTO	DIVISIÓN	DEPARTAMENTO
Jefe de Contabilidad	Contabilidad	
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
Planifica, organiza dirige y controla los procesos contables, financieros y tributarios que se realizan en la Cooperativa y brinda asesoría en asuntos contables y financieros relacionados a las actividades y servicios que realiza la institución.		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTE		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina con el Gerente General, jefes de Área y División la formulación de los planes, programas y presupuesto anual de la Cooperativa. 2. Efectúa el análisis de cuenta, revisa las condiciones bancarias y los partes diarios de caja. 3. Verifica en el sistema informático los comprobantes contables emitidos por las diversas entidades de la Cooperativa. 4. Supervisa las liquidaciones de tributos y el pago de los mismos en los plazos establecidos. 5. Elabora y realiza liquidaciones de los impuestos, contribuciones sociales, CTS y elabora las retenciones de cuarta y quinta categoría en los plazos establecidos. 6. Realiza el control del inventario físico y valorado de los bienes muebles e inmuebles de la Cooperativa. 7. Lleva un registro actualizado de las altas y bajas de activos depreciables y no depreciables por área y la documentación sustentatoria. 8. Supervisa y controla el registro de los bienes muebles e inmuebles de la Cooperativa. 9. Prepara y alcanza oportunamente a la Gerencia General y al Consejo de Administración los Estados Financieros y reportes requeridos para la toma de decisiones. 		
ACTIVIDADES EVENTUALES		
Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por la Gerencia y/o el Consejo de Administración dentro de ámbito de sus responsabilidades.		
SUPERVISIÓN EJERCIDA		
A todo el personal a cargo de su dependencia.		
SUPERVISIÓN RECIBIDA		
Del Gerente General.		
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES		
Las pertinentes para el buen desempeño de sus funciones.		
CONTACTOS INTERNOS	CONTACTOS EXTERNOS	
Con el Gerente General, Área de Administración, Operaciones, Negocios y División de Asesoría Legal.	Con FENACREP, SUNAT, ESSALUD, MINTRA y Otras instituciones públicas y privadas.	



CALIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS			
EDUCACIÓN: Título profesional en contabilidad.			
EXPERIENCIA: 3 años en el área.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquira Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	AREA
Jefe de Contabilidad	General	Administración
TITULO DEL PUESTO	DIVISION	DEPARTAMENTO
Caja General	Contabilidad	Caja
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
<p>Recibe, custodia y controla los ingresos producidos, efectúa los desembolsos autorizados, controla los saldos disponibles y la posición en bancos y mantiene la custodia de los valores económico – financieros de la institución velando por su correcta aplicación para obtener la mayor rentabilidad para la Cooperativa.</p>		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectúa los diversos pagos por servicios, a proveedores e impuestos de la Cooperativa. 2. Recaba y entrega el dinero a las diversas ventanillas para el correcto desarrollo de sus actividades así como elaborar un resumen de de las operaciones diarias para gerencia garantizando la veracidad y confiabilidad de los mismos. 3. Entrega los fondos para caja chica y cheques por entrega a rendir cuentas. 4. Custodia pagarés, boletas, certificados y cualquier otro Título valor de la Cooperativa 5. Ingresa los movimientos de Ingresos y Egresos en el Sistema Informático. 6. Procesa la documentación en el libro de compras y egresos así como también conciliar el libro de bancos. 7. Confecciona la planilla de quincena y hacer el pago en efectivo. 8. Procesa pagos por notas de abono, C.T.S. y declaración de A.F.P. 9. Realiza todo tipo de trámites, depósitos y pagos en diversas entidades públicas y privadas. 10. Mantiene responsabilidad por el uso, mantenimiento y custodia de los bienes que le sean asignados. 		
ACTIVIDADES EVENTUALES		
<p>Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por su jefe inmediato superior.</p>		
SUPERVISIÓN EJERCIDA		
<p>Recibidor - Pagador</p>		
SUPERVISIÓN RECIBIDA		
<p>Del Jefe de Contabilidad</p>		
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES		
<p>Todas las necesarias en salvaguarda de la seguridad propia y de los demás colaboradores de la Cooperativa en caso de atentados, asaltos u otros desastres que pudieran presentarse. Informa de personas sospechosas, dinero falsificado u otras que vayan en contra de la Cooperativa.</p>		
CONTACTOS INTERNOS	CONTACTOS EXTERNOS	
<p>Con el Jefe de Contabilidad, Recibidor Pagador, Secretaria de Gerencia y Operaciones.</p>	<p>Con SUNAT, Municipios, Cooperativas y otras entidades públicas y privadas que se requiera.</p>	



CALIFICACIONES MINIMAS NECESARIAS			
EDUCACIÓN: Profesional, Bachiller, Egresado o técnico en Contabilidad, Administración de Empresas o afines			
EXPERIENCIA: 1 año en el área.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquira Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	ÁREA
Jefe de Contabilidad	General	Administración
TITULO DEL PUESTO	DIVISIÓN	DEPARTAMENTO
Recibidor Pagador	Contabilidad	Ventanilla
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
Realiza consultas en el sistema informático de la Cooperativa, recibe y desembolsa dinero en moneda nacional y extranjera de los socios así como también brinda información y orientación.		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepciona dinero en efectivo por las aperturas y depósitos de aportaciones y ahorros, amortizaciones y cancelación de préstamos. 2. Entrega dinero en efectivo, órdenes de pago y cheques a los socios de la Cooperativa por concepto de retiro de ahorros, desembolso de préstamos, previa verificación de la identidad y firma del socio y de la conformidad de su saldo. 3. Atiende las autorizaciones de retiros y cancelaciones de aportaciones de los socios, previa verificación y confirmación de la gerencia general. 4. Registra en el sistema informático todas las transacciones de ingreso y salida de dinero de caja. 5. Da conformidad al reporte de ingresos y egresos que se emite al final del día al cierre de las operaciones así como preparar el arqueo de fondos de su ventanilla por los saldos en efectivo y cheques. 6. Detecta dinero falsificado y lo retiene para luego llenar el formato correspondiente para tales casos. 7. Realiza la verificación de dinero (billetes y monedas) al cierre de las operaciones del día y comparar con el arqueo de caja para su conformidad o determinar los sobrantes o faltantes de ser el caso. 8. Absuelve consultas de saldos y estados de cuenta a los socios de la Cooperativa, así como cualquier otra información que requieran de muy buenas maneras y guarda en archivo las solicitudes recibidas para tales fines. 9. Mantiene responsabilidad por el uso, mantenimiento y custodia de los bienes que le sean asignados. 		
ACTIVIDADES EVENTUALES		
Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por su jefe inmediato superior.		
SUPERVISION EJERCIDA		
No aplica.		
SUPERVISION RECIBIDA		
De Cajera General.		
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES		
Todas las necesarias en salvaguarda de la seguridad propia y de los demás colaboradores de la Cooperativa en caso de atentados, asaltos u otros desastres que pudieran presentarse. Informa de personas sospechosas, dinero falsificado u otras que vayan en contra de la Cooperativa.		



CONTACTOS INTERNOS		CONTACTOS EXTERNOS	
Con el Jefe de Contabilidad, Cajera General y Operaciones.		Ninguno	
CALIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS			
EDUCACIÓN: Profesional, Bachiller, Egresado o Título técnico en Administración de Empresas, Contabilidad con curso de cajeros o afines			
EXPERIENCIA: 1 año en el área.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquira Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	ÁREA
Jefe de Personal	General	Administración
TITULO DEL PUESTO	DIVISIÓN	DEPARTAMENTO
Encargado de Mantenimiento		Mantenimiento
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
Mantiene los diversos ambientes como, oficinas, servicios higiénicos, salones, etc. que le asigne su jefatura inmediata, velando por su orden y limpieza.		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTE		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza labores de limpieza y mantenimiento operativo en las oficinas, salones y las demás instalaciones de la Cooperativa que le sean asignados por su jefatura inmediata. 2. Barre, aspira, encera, ordena el mobiliario y realiza las labores de limpieza del salón social de la institución, los pasadizos y servicios higiénicos del área, según corresponda en cada caso. 3. Informa al Jefe de Personal y/o Gerente General sobre cualquier desperfecto de las instalaciones o requerimiento necesario para el cumplimiento de sus labores programadas. 4. Realiza el traslado o movimiento de muebles, equipos, bienes y demás que requiera la institución para la realización de eventos de cualquier tipo, o trámites internos, que le sea indicado por su jefatura inmediata. 5. Realiza todo tipo de diligencias fuera de las instalaciones de la Cooperativa que le sean asignadas por su jefe inmediato superior. 6. Mantiene responsabilidad por el uso, mantenimiento y custodia de los bienes que le sean asignados 		
ACTIVIDADES EVENTUALES		
Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por su jefe inmediato superior.		
SUPERVISIÓN EJERCIDA		
No aplica.		
SUPERVISIÓN RECIBIDA		
Del jefe de Personal y/o Gerente General		
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES		
Las necesarias para el buen cumplimiento de sus labores.		
CONTACTOS INTERNOS	CONTACTOS EXTERNOS	
Con todos los colaboradores de la Cooperativa.	Ninguno.	
CALIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS		



EDUCACION: Secundaria completa.			
EXPERIENCIA: 1 año en el área.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquirá Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	ÁREA
Gerente General	General	Negocios
TITULO DEL PUESTO	DIVISIÓN	DEPARTAMENTO
Jefe de Créditos y Cobranzas	Créditos y Cobranzas	
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
Planifica, organiza, dirige y controla el proceso de atención, evaluación, aprobación, formalización, desembolso, seguimiento y cobranza de los créditos de los socios de la Cooperativa, en estricto cumplimiento del manual de créditos vigente aprobado por la Gerencia y el Consejo de Administración.		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTE		
<ol style="list-style-type: none"> 1) Organiza con criterios de racionalidad y eficiencia las actividades crediticias, así como las cobranzas, estableciendo metas cuantificables sujetas a evaluación periódica. 2) Analiza y evaluar los riesgos, límites, provisiones y concentraciones de créditos, proponiendo medidas correctivas oportunas. 3) Evalúa los créditos otorgados por la Cooperativa en estricta concordancia con lo estipulado en el manual de créditos vigente en la institución y sustentando su evaluación. 4) Prepara informes comparativos de las colocaciones otorgadas contrastándolas con las proyecciones realizadas. 5) Determina la suficiencia y calidad de las garantías cedidas por los solicitantes al crédito y verifica la constitución formal a favor de la Cooperativa. 6) Realiza permanentemente el seguimiento de la cartera de créditos y el cumplimiento de estos. 7) Gestiona el proceso de cobranza administrativa y prejudicial que se realicen a los socios que incurren en morosidad. 8) Atiende personalmente a los socios que requieran información para acceso a créditos así como también a los socios morosos para analizar y evaluar las razones del incumplimiento de sus obligaciones y brindarles la orientación que requieran, presentándoles nuevos planes de pago más convenientes a fin que estos cumplan con sus pagos retrasados. 9) Entrega al Asesor Legal los expedientes de créditos, contratos y pagarés de los socios a los que se les debe efectuar cobranza judicial. 10) Mantiene responsabilidad por el uso, mantenimiento y custodia de los bienes que le sean asignados. 		
ACTIVIDADES EVENTUALES		
Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por su jefe inmediato superior.		
SUPERVISIÓN EJERCIDA		
Sobre todo el personal a cargo de su dependencia.		
SUPERVISIÓN RECIBIDA		
Del Gerente General		
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES		
Las pertinentes a fin de efectuar una recomendación para la aprobación de créditos.		



CONTACTOS INTERNOS		CONTACTOS EXTERNOS	
Con el Gerente General, Analistas de Créditos, Asesor Legal y el Jefe de Contabilidad.		Con peritos en tasación, centrales de riesgo, SUNARP y otras entidades públicas y privadas.	
CALIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS			
EDUCACION: Profesional, Bachiller, Egresado o Técnico en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad y afines.			
EXPERIENCIA: 3 años en el área.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquira Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	AREA
Jefe de Créditos y Cobranzas	General	Administración
TITULO DEL PUESTO	DIVISION	DEPARTAMENTO
Analista de Créditos	Créditos y Cobranzas	Análisis Crediticio
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
<p>Analiza y evalúa los créditos que solicitan los socios o asociados de la Cooperativa COBEE LTDA, así como también realizar el seguimiento permanente y continuo hasta su total recuperación.</p>		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTE		
<ol style="list-style-type: none"> 1) Consulta en el sistema informático y la central de riesgo, la situación crediticia del socio, cónyuge y avales. Deberá consultar además de las aportaciones y ahorros que tienen en la Cooperativa, así como el número de socios que están avalando. 2) Verifica la veracidad de la documentación presentada por los socios que requieren créditos de la cooperativa. 3) Analiza, evalúa, y califica las solicitudes de crédito tomando en cuenta las directivas establecidas referentes al tipo de crédito y monto que puede evaluar, el estatuto y las políticas de la Cooperativa 4) Determina la suficiencia y calidad de las garantías cedidas por los solicitantes de crédito y verificar su constitución formal a favor de la cooperativa. 5) Recomienda en base al análisis y evaluación del crédito, las garantías presentadas y los riesgos a los que está expuesto el crédito, la aprobación, modificación o rechazo de la solicitud de crédito. 6) Efectúa el seguimiento de los créditos vigentes y refinanciados, incluyendo los créditos con convenio de descuento por planilla hasta su total cancelación 7) Remite a las entidades con convenio el listado de créditos concedidos a los colaboradores de las mismas. 8) Coordina con el Jefe de Créditos y Cobranzas y Gestor de Cobranzas, los expedientes de socios que por motivo de incumplimiento deben de pasar al área judicial para seguir el proceso estipulado para estos casos. 9) Mantiene en su archivo la documentación de su competencia garantizando la inviolabilidad del mismo. 10) Brinda información y orientación al socio en lo referente a los créditos que mantiene activos o cancelados en la Cooperativa, su utilización, requisitos y las responsabilidades que conllevan así como también información de inscripción como socio a personas ajenas a la Cooperativa. 11) Mantiene responsabilidad por el uso, mantenimiento y custodia de los bienes que le sean asignados. 		
ACTIVIDADES EVENTUALES		
<p>Realiza el trabajo de campo para la colocación de créditos y su respectiva cobranza hasta el tramo que indique el manual de créditos y cobranzas Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por su jefe inmediato superior.</p>		
SUPERVISIÓN EJERCIDA		
<p>No aplica.</p>		



SUPERVISIÓN RECIBIDA			
Del Jefe de Créditos y Cobranzas			
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES			
Las pertinentes a fin de efectuar una recomendación para la aprobación de créditos.			
CONTACTOS INTERNOS		CONTACTOS EXTERNOS	
Con el Jefe de Créditos y Cobranzas, Caja General, Recibidor Pagador y Operaciones.		Con centrales de riesgo e instituciones con las cuales se mantengan convenios para el otorgamiento de créditos.	
CALIFICACIONES MINIMAS NECESARIAS			
EDUCACION: Profesional en Administración de Negocios, Bancaria o Financiera, Bachiller o Egresado de Administración de Empresas, Economía, Contabilidad o afines.			
EXPERIENCIA: 1 año en el área.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquira Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	ÁREA
Gerente General	General	Operaciones
TITULO DEL PUESTO	DIVISIÓN	DEPARTAMENTO
Jefe de Operaciones		
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
<p>Realiza los procesos de desembolsos, registro de pagarés, reportes de cartera y reportes a centrales de riesgos, además es el responsable del Back Up del sistema informático y el soporte de operaciones al Área de Negocios.</p>		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTE		
<ol style="list-style-type: none"> 1) Elabora las liquidaciones de créditos evaluados, procesados con la información obtenida del análisis del crédito, verificando que la documentación cumpla con los requisitos que establece el Manual de Créditos, indicando los montos y plazos para su aprobación final por el ente competente y su posterior proceso en el sistema informático en caso proceda el desembolso. 2) Elabora un listado de todos los pagarés emitidos y sus respectivas autorizaciones de llenado, debidamente firmados por los intervinientes, los cuales serán entregados a Caja General para su respectiva custodia en la bóveda de la Cooperativa. 3) Elabora los reportes a las Centrales de Riesgo con las que trabaje la Cooperativa para la posterior publicación de los deudores y morosos. 4) Realiza la Provisión mensual de intereses por cuentas de ahorro corriente, certificados de depósito a plazo fijo y cuentas corrientes, verificando su conformidad. 5) Realiza la calificación y provisión de la cartera de créditos de acuerdo a lo normado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), para su posterior registro por el Jefe de Contabilidad. 6) Autoriza la reversión de operaciones de Ventanilla y emite un reporte diario de las ocurrencias al Jefe de Contabilidad. 7) Efectúa operaciones internas (Diario-Transitorio) entre las cuentas de los socios a solicitud de la Gerencia General. 8) Registra y emite los Certificados de Depósito a Plazo Fijo y realiza la apertura de Cuentas de Ahorro de los asociados. 9) Efectúa el seguimiento al vencimiento de los Certificados de Depósitos a Plazo Fijo y realiza la renovación automática en caso sea necesario. 10) Brinda información y orientación al socio en lo referente a operaciones activas y pasivas que el socio mantenga en la Cooperativa. 11) Coordina con el área de Administración con la finalidad de consolidar y remitir información sobre las pólizas de seguros de vida o desgravamen en coordinación con el Jefe de Contabilidad. 12) Elabora diariamente las respectivas copias de seguridad del sistema informático y emite copias físicas en forma semanal para su posterior custodia en la bóveda de la Cooperativa. 13) Mantiene responsabilidad por el uso, mantenimiento y custodia de los bienes que le sean asignados. 		
ACTIVIDADES EVENTUALES		
<p>Apoya al Área de Negocios en los procesos de cierre de mes. Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por su jefe inmediato superior.</p>		



SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Plataforma.			
SUPERVISION RECIBIDA			
Gerencia General.			
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES			
Las pertinentes a fin de efectuar un óptimo proceso de registro de operaciones y reportes de cartera.			
CONTACTOS INTERNOS		CONTACTOS EXTERNOS	
Con la Gerencia General, Jefe de Créditos y Cobranzas, Caja General, Recibidor Pagador y Jefe de Contabilidad.		Con centrales de riesgo.	
CALIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS			
EDUCACION: Profesional en Administración de Negocios, Bancaria o Financiera, Bachiller o Egresado de Administración de Empresas, Economía, Contabilidad o afines.			
EXPERIENCIA: 1 año en el área.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquira Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	10/07/2016



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL JEFE INMEDIATO	GERENCIA	ÁREA
Jefe de Administración	General	Administración
TITULO DEL PUESTO	DIVISION	DEPARTAMENTO
Jefe de Informática		Informática
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		
Mantiene el procesamiento automático de datos, hardware, software y lleva a cabo la capacitación del personal en estos menesteres.		
ACTIVIDADES NORMALES RECURRENTES		
1) Administra y actualiza el sistema de información de la Cooperativa. 2) Coordina la recolección, clasificación, y almacenamiento de datos de la Cooperativa. 3) Dirige el procesamiento de la información disponible. 4) Suministra la información procesada y pertinente requerida para el control de la Cooperativa. 5) Administra la página web de la Cooperativa. 6) Vigila y responde por la seguridad de los sistemas de información. 7) Evalúa y presenta recomendaciones de los procesos administrativos financieros. 8) Programa, elabora y presenta el proyecto de presupuesto anual de su dependencia. 9) Desarrolla software para todas las actividades administrativas. 10) Capacita al personal de la Cooperativa en asuntos de tecnología y uso del mismo. 11) Asesora y apoya en aspectos inherentes a informática. 12) Implementa el uso y el mantenimiento de la red local. 13) Evalúa y mantiene operativos los equipos de procesamiento automático de datos, gestionando la correspondiente reparación. Elabora el Plan de Contingencia informático de la Cooperativa.		
ACTIVIDADES EVENTUALES		
Otras en materia de su competencia que le sean delegadas por su jefe inmediato superior.		
SUPERVISIÓN EJERCIDA		
No aplica.		
SUPERVISIÓN RECIBIDA		
Del jefe de Administración		
ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES		
Las necesarias para el buen cumplimiento de sus labores.		
CONTACTOS INTERNOS	CONTACTOS EXTERNOS	
Con todos los colaboradores de la Cooperativa.	Ninguno.	



CALIFICACIONES MINIMAS NECESARIAS			
EDUCACION: Profesional, Bachiller o Técnico en Informática, Sistemas o Ciencias de la Computación.			
EXPERIENCIA: 1 año en el área.			
OTRAS CALIFICACIONES: Disposición, vocación de servicio, capacidad de análisis, pro actividad, creatividad, honestidad, objetividad, veracidad, discreción, óptimas relaciones humanas, trabajo a presión y confidencialidad.			
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :	FECHA
Percy Huertas Niquén Presidente María Valderrama Ballón Gerente General Isidro Escapa Iquira Asesor Legal	Consejo de Administración	Consejo de Administración	04/07/2016



CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

El objetivo planteado de este trabajo es contribuir con la necesidad que la Cooperativa inicie el desarrollo del diseño de un manual de procedimientos administrativos, que coadyuve a la ejecución de los distintos procesos internos, que permitan a su vez cumplir con requisitos para las Auditorias.

El diseño del manual de procedimientos administrativos, contribuirá con una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso en el interior de los diferentes departamentos de la Cooperativa, que logre proporcionar una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal, de esta manera se logrará mejorar la eficiencia, confiabilidad y crecimiento de la Cooperativa, la cual tiene como misión principal satisfacer la demanda de la población garantizando un servicio de calidad a sus socios, clientes y comunidad. Adicionalmente, es necesario que para la adecuada elaboración del manual, debe haber mutua coordinación en los relevamientos de información, análisis, interpretación, entre otros, de cada una de las actividades en los diferentes departamentos

6.2. RECOMENDACIONES

Con el propósito de que las distintas actividades que se efectúan en forma diaria en la Cooperativa, se recomienda que las mismas sean desarrolladas, en función a lineamientos de un manual de procedimientos administrativos, que permitan a la empleados de la Cooperativa, contar con directrices para la ejecución de las diferentes actividades, elaborados de acuerdo con la información levantada a cada uno de los empleados, delimitando responsabilidades entre los participantes del proceso, logrando de esta forma contar con una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal logrando mejorar la eficiencia,



confiabilidad y crecimiento de la Cooperativa, a su vez, se recomienda que los manuales de procedimientos sean difundidos al personal de la Cooperativa, cuando así corresponda.



BIBLIOGRAFÍA

- 📖 GANZOLA ROJAS, Sérvulo. (2010). Administración de Pequeñas Empresas, 3a ed. México: McGraw- Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. p. 122.
- 📖 BALESTRINI, M. "Como se elabora el Proyecto de Investigación". BL Consultores Asociados. Caracas. 2012.
- 📖 BERNARD J.Hargadon Jr., & Armando Múnera Cárdenas, (1998).
- 📖 CATAFORA C. Fernando, "Sistemas y Procedimientos Contables", Mc Grow Hill, 1996, Venez'Fuela
- 📖 CORAL, D. Lucy Gudiño D. Emma, Contabilidad Universitaria, Santa fe de Bogotá, D. Colombia, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A., ed.3ra, año 2000.
- 📖 FAYOL, Henry; "Administración Industrial y General"; XIV Edición ; Editorial El Ateneo; Buenos Aries Argentina; 1987
- 📖 Gestión de Riesgos Corporativos. Harborside Financial Center. pp. 28-29.
- 📖 Gestión Norsud, La Gerencia en las ONG's, Primera Edición, 1993
- 📖 La empresa hacia el año 2010 – Ramón Costa – Alfaomega Marcombo – 1994
- 📖 MALDONADO E. Milton K. (2011). Auditoria de Gestión, 4a ed. Quito: Producciones Digitales Abya-Yala. p. 52.
- 📖 MOLINA Antonio, (1990). Contabilidad de Costos 3ra.Edición.



- 📖 O.RAY WHITTINGTON. Kurt Pany, AUDITORIA un enfoque integral, Santafé de Bogotá, D. Colombia, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A., ed. 12a, año 2000.
- 📖 PRICEWATERHOUSECOOPERS & INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. (2005). Marco Integrado de
- 📖 Reingeniería – Michael Hammer y James Champy – Norma – 1993
- 📖 Reingeniería del Cambio – Benoît Grouard y Francis Meston – Alfaomega Marcombo – 1995
- 📖 ZAPATA Sánchez Pedro, (2002). Contabilidad General. McGRAW- HILL INTERAMERICANA, S.A. Bogotá, D.C., Colombia.

WEBGRAFÍA

<http://www.conapri.org/articledetails.asp?articleid=202710>

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.mailxmail.com/curso-sociedades/sociedades-fundaciones>

http://www.uc3m.es/uc3m/serv/GR/pruebaRaul/Inventario/manual_gestioninventario.html

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/17/evaluacion.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>.

Auditoria: II Control Interno Áreas específicas de implementación, Edición especial Madrid: Cultural, 1997

[http://www.TeoriasAdministrativas_ TEORÍA DE LA REINGENIERIA.html](http://www.TeoriasAdministrativas_TEORÍA_DE_LA_REINGENIERIA.html)

ANEXO A: ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE CRÉDITO LABORAL COBEE LTDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Laboral COBEE LTDA., en sujeción a la Ley de General de Cooperativas del 13 de septiembre de 1958 y el D. S. 25703 del 14 de marzo de 2000, se constituye la Sociedad Cooperativa de Crédito laboral de vinculo cerrado y responsabilidad limitada sin fines de lucro, de fondo social y número de asociados variable, bajo la denominación de COOPERATIVA BOLIVIANA DE EMPLEADOS DE ELECTRICIDAD LIMITADA cuya sigla es COBEE LTDA.

1. El Domicilio Legal

La Cooperativa se halla ubicada en el 4º piso OFICINA 414 del edificio Santa Anita, Plaza Alonzo de Mendoza de la ciudad de La Paz.

2. El Ámbito de Operaciones

La Cooperativa comprenderá a sus socios que son trabajadores permanentes y jubilados de las empresas COBEE, ELECTROPAZ, EDESER, CADE BOLIVIA, SESA y otras a fines.

3. La responsabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Laboral COBEE Ltda.

Es limitada entendiéndose por tal, la obligación de los socios de responder a prorrata por las operaciones sociales de la Cooperativa hasta el monto de sus certificados de aportación establecido en forma anual por la asamblea de socios de conformidad al artículo 8vo. Segundo párrafo de la L.G.S.C. Dicha cantidad de ninguna manera podrá ser inferior al 100% de los pasivos contraídos por la Cooperativa en la gestión anterior.

4. La duración de la Cooperativa

Boliviana de empleados en electricidad Limitada COBEE LTDA., tendrá carácter indefinido.

5. El Objetivo Principal de la Cooperativa

Su objetivo principal es la de fomentar la economía de sus socios mediante el ahorro y crédito, sin fines de lucro, realizando las siguientes actividades:

- a) Emitir certificados de Aportación;
- b) Recibir los aportes, individuales, solidarios y voluntarios de los socios para contribuir al Fondo de Crédito Social;
- c) Otorgar créditos mediante préstamos a sus socios;
- d) Organizar programas de previsión y asistencia social para el bienestar de los socios;
- e) Promover el desarrollo económico y social de sus asociados mediante programas de capacitación en cooperativismo;
- f) Obtener la asistencia técnica necesaria para el logro de los objetivos propuestos;
- g) Buscar la integración con otras Cooperativas de su clase a nivel local, regional, departamental o nacional, con el propósito de beneficiar a sus asociados;
- h) Crear secciones y otros servicios complementarios compatibles al objetivo de la Cooperativa;
- i) Recibir créditos de personas físicas o jurídicas nacionales o extranjeras, públicas o privadas.
- j) Recibir donaciones.

Su objetivo principal es la de fomentar la economía de sus socios mediante el ahorro y crédito, sin fines de lucro, exclusivamente a sus socios, realizando las siguientes actividades:

- a) Emitir certificados de Aportación; Son los títulos representativos del aporte y pertenencia que otorga la Cooperativa, estableciendo la calidad de socio, serán nominativos, individuales, iguales en valor e inalterables, no son documentos mercantiles, ni podrán circular en el mercado de valores;
- b) Recibir los aportes, individuales, solidarios y voluntarios de los socios para contribuir al Fondo de Crédito Social;
- c) Otorgar préstamos a sus socios; con garantías solidarias, personales, hipotecarias. Prendarias o combinadas;
- d) Organizar programas de previsión y asistencia social para el bienestar de los socios;
- e) Obtener la asistencia técnica necesaria para el logro de los objetivos propuestos;
- f) Emitir certificados de aportación que formen parte del capital social de la Cooperativa.
- g) Buscar la integración con otras Cooperativas de sus mismas características a nivel local, regional, departamental o nacional, con el propósito de beneficiar a sus asociados;
- h) Recibir créditos de personas físicas o jurídicas nacionales o extranjeras, públicas o privadas.
- i) Recibir donaciones.

ANEXO B: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LEY DE COOPERATIVAS

2. Estructura Orgánica

A continuación se describe la estructura orgánica de la Cooperativa de conformidad con el organigrama estructural propuesto.

2.1. Órgano de Gobierno.

- **Asamblea de General:** Es el máximo órgano de decisión compuesto por los socios, instancia que aprueba determinados documentos y examina la gestión financiera administrativa.

2.2. Órgano de Dirección

El Consejo de Administración: Conforme lo dispuesto por el Artículo 57° de la Ley General de Cooperativas, es la instancia ejecutiva, que debe cumplir con las políticas y decisiones internas aprobadas por las asambleas de socios. Ejerce la representación de la Cooperativa, en los términos fijados por el estatuto orgánico, en el marco de la Ley General de Cooperativas, su reglamento y demás disposiciones conexas.

El Consejo de Administración delegará sus funciones ejecutivas de administración en un gerente con facultades expresamente señaladas en un poder específico. El gerente responde ante la Cooperativa y terceros por el desempeño de sus funciones en la misma forma que los directores, su designación no excluye la responsabilidad propia de los directores.

2.3. Órgano de Control

Consejo de Vigilancia: El Consejo de Vigilancia tendrá a su cargo el control y fiscalización del correcto funcionamiento y administración de la Cooperativa, del Estatuto y de las reglamentaciones correspondientes, este consejo elegirá entre sus miembros un Presidente, un Secretario y un Vocal.

- **Gerencia General:** Es la máxima autoridad ejecutiva de la Cooperativa, ejerce su representación legal y su propósito es conducir a la institución hacia

el logro de los objetivos propuestos por el Consejo de Administración. Como función principal tiene el de dirigir, gestionar las actividades que realiza la Cooperativa, tomar las decisiones sobre las operaciones, evaluar los resultados de las acciones ejecutadas y tomar medidas correctivas de ser necesario.

- **Auditoría Interna:** es el órgano de control interno objetivo cuya labor fundamental es evaluar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, la eficacia para alcanzar los objetivos que con él se persiguen sean asumidos por el conjunto de la administración, los objetivos perseguidos por la unidad de auditoría interna están limitados a un marco de actuación propia, debiendo cumplir sus funciones y objetivos de manera oportuna, independiente y eficiente, en concordancia con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Bolivia (NAGA), Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y el Código de Ética del Auditor internacionalmente aplicable, siendo que esta instancia no debe involucrarse en las operaciones de la Cooperativa, en la selección, o establecimiento de procedimientos de control interno. La Unidad de Auditoría Interna debe desarrollar sus actividades de forma independiente, objetiva de control eficiente, estando concebida para agregar valor y mejorar las operaciones, advirtiendo sobre el carácter de la gobernabilidad, los procesos de gestión de riesgos y el cumplimiento de las políticas internas.

2.4. Órganos o Comisiones Especiales:

Se permite a las Cooperativas tantas comisiones como sean necesarias, que admitan atender de manera apropiada la administración y vigilancia de la sociedad.

2.5. Órgano Consultivo

Unidad de Riesgos: Es el órgano encargado de la administración de todo tipo de riesgos a los que se enfrenta la Cooperativa, siendo responsable de identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar los riesgos, debiendo ser

independiente de las áreas de negocios y del área de registro de operaciones, a fin de evitar conflictos de intereses y asegurar una adecuada separación de responsabilidades.

2.6. Órganos de Línea

- Gerencia de Administración: Soporta las actividades en general de todas las áreas, supervisa y gestiona las actividades administrativas y operativas de la entidad, tales como las Áreas de Personal, Logística, Contabilidad y Sistemas.
- Gerencia de Crédito: Involucra las actividades de negocios de la Cooperativa relacionadas con la administración, evaluación, aprobación y desembolso de crédito solicitados por los socios/clientes, asimismo, el área de crédito y el área de Recuperaciones, se encuentran bajo la administración de esta Gerencia.

Gerencia de Captación y Finanzas: Comprende las actividades operativas de la Cooperativa concernientes a las operaciones financieras, administración de fondos, captaciones y las actividades de atención a los socios/clientes, integran esta Gerencia las Áreas de Operaciones, Tesorería y Caja General.

3. Organigrama Estructural

El organigrama que se presenta a continuación recoge gráficamente la estructura organizativa diseñada para la Cooperativa, identificándose las diferentes Unidades de acuerdo al tamaño y complejidad de la Cooperativa, describiendo cada una de las áreas que las integran, al igual que la estructura organizacional antes mencionada la misma podrá ir adoptando las diferentes formas, de acuerdo a sus necesidades

En sujeción a la NUEVA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS Ley 356 de 10 de abril del 2013,

La estructura organizacional, debe definir y aprobar una estructura organizacional que atienda al cumplimiento de su misión y objetivos.

La estructura organizacional, proporcionará el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de los objetivos institucionales, tiene una relación dinámica con la administración estratégica y el control interno.

- Las áreas deben contar con un manual de funciones que contenga los aspectos definidos en su plan estratégico y de acción.
- El manual deberá ser elaborado a través de un amplio cambio de opiniones entre los funcionarios con rango jerárquico.
- Debe ser difundido a toda la organización para que las distintas áreas conozcan sus deberes y atribuciones llevando cabo reuniones explicativas para su pleno conocimiento por parte de todos los niveles.
- Debe reflejar y formalizar de manera explícita la estructura y, en tal sentido, corresponderá:
- Manifestar claramente su estructura y la relación jerárquica funcional adecuada al proceso operativo de la organización.
- Facilitar el flujo de información entre las distintas unidades operativas de la organización tanto en forma vertical como horizontal.
- Ser revisado anualmente tomando en cuenta la experiencia resultante de su funcionamiento y los ajustes necesarios para una mejor adaptación.
- Ser difundido dentro de la organización a todo el personal, llevando cabo reuniones explicativas para su pleno conocimiento por parte de todos los niveles.

4. Estructura de la Cooperativa.

La Cooperativas tendrá la siguiente estructura:

1. La Asamblea General.
2. El Consejo de Administración.
3. El Consejo de Vigilancia.
4. El tribunal disciplinario y Comités que establezca el estatuto orgánico.

Estructura Orgánica Completa

La estructura administrativa de la Cooperativa estará formada por:

- a) La Asamblea General
- b) Consejo de Administración
- c) Consejo de Vigilancia

El Tribunal Disciplinario o de Honor y Comités que establezca el estatuto orgánico o las asambleas generales. (No entiendo a qué punto corresponde esta manifestación, me parece que sobra)

**LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS 13 DE SEPTIEMBRE DE
1958**

HERNAN SILES ZUAZO

Presidente Constitucional de la república CONSIDERANDO:

Que es necesario dotar al país de un Estatuto que regule el funcionamiento autónomo de las sociedades Cooperativas y fije su función y alcances dentro del proceso de la Revolución Nacional;

Que para lograr este objetivo es necesario llegar a establecer una norma jurídica que diferencie estrictamente las sociedades de capital con fines de lucro ;

Que asimismo es indispensable definir el papel que desempeñe la sociedad Cooperativa, tanto en el desarrollo económico y el esfuerzo nacional por elevar los niveles de productividad, como en la política de mejoramiento progresivo de las condiciones de vida y de trabajo de las clases asalariadas;

Que en los postulados de la Revolución Nacional y especialmente en el de la Reforma Agraria se atribuye a la sociedad Cooperativa una función de órgano de liberación del trabajo popular, apto para estimular la formación de una conciencia económica de las clases trabajadoras y para promover el ejercicio de una democracia social ;

Que en la lucha por transformar y superar el sistema feudal de tenencia de la tierra y la definitiva incorporación de las masas campesinas a la vida de la Nación, liberando y canalizando sus energías creadoras, la Cooperativa se ha definido como el tipo de empresa agrícola capaz de substituir ventajosamente al latifundio, de superar las técnicas y relaciones de producción de la antigua hacienda, de modernizar las comunidades indígenas y de reagrupar la pequeña propiedad agraria en las localidades de minifundio predominante dentro de los términos del Decreto Ley número 03464 de 2 de agosto de 1953;

Que el movimiento cooperativo boliviano, surgido como producto y expresión de la enorme vitalidad de la Revolución Nacional ha tenido un crecimiento desordenado, inorgánico, sin linderos, propósitos y cauces estables, impulsado casi exclusivamente por el entusiasmo de las comunidades campesinas, los artesanos, los trabajadores mineros y fabriles;

Que esas asociaciones Cooperativas surgidas espontáneamente, como obra de la iniciativa popular en los campos, las minas, las fábricas y los talleres, exigen una pronta canalización económica y jurídica;

Que el débil desarrollo de las instituciones asistenciales del Estado y de la estructura de seguridad social, como efecto natural del retraso económico de la Nación, hacen necesaria la organización de sociedades de servicio por medio de

las cuales el pueblo se capacite para participar activa y directamente en la solución de los problemas de su vida;

Que la sociedad Cooperativa responde a los anhelos democráticos de la Revolución Nacional de estimular la ruptura de los antiguos y estrechos marcos sociales, la mayor cohesión social y la máxima integración de las regiones geográficas y de las clases trabajadoras, por medio de métodos que se distancien, por igual del individualismo anarquista y del colectivismo cerrado y autoritario.

Que muchas sociedades lucrativas de capital han adoptado la forma jurídica de Cooperativas con el objeto de capitalizar en su favor las exenciones, ventajas y privilegios que el Estado concede, descontroladamente, a este tipo de sociedad de servicio;

Que deben señalarse los medios, reglas y objetivos de protección estatal de una forma de asociación que se fundamente en el desarrollo de la solidaridad económica, la unidad y la paz sociales, la gestión democrática de la economía y la orientación adecuada de servicios.

Que no solamente deben fijarse las formas de la protección estatal por la vía de las exenciones fiscales y de los privilegios, sino determinarse los sistemas de fiscalización, control, asistencia técnica y dirección económica del Estado.

Que debe crearse, dentro del Estado, un órgano que se adapte a estas nuevas funciones económicas y sociales;

Que es indispensable fijar, jurídicamente las reglas de constitución y de trabajo de las sociedades Cooperativas señalando sus alcances, sus obligaciones, sus derechos, sus posibilidades de integración y su campo de trabajo;

Que es urgente sentar las bases para una organización federal Cooperativa que estimule y oriente la unidad de las clases trabajadoras, impida el enfrentamiento de Cooperativas y sindicatos y participe activamente en la formación de una democracia social;

Que es impostergable la creación de un sistema de instituciones auxiliares de educación y crédito que responda a las necesidades de la economía Cooperativas y la determinación estricta de un régimen de relaciones entre la sociedad Cooperativa y las instituciones públicas o las asociaciones de capital;

Que el desarrollo y organización de las sociedades Cooperativas debe someterse a un riguroso planeamiento ;

Que la asociación Cooperativa no sólo debe utilizarse en el campo del derecho privado o social, sino en el campo del derecho público, estimulando la asociación de instituciones gubernamentales de administración u operación económica;

En uso de las facultades extraordinarias concedidas al poder Ejecutivo por ley de 11 de diciembre de 1957, en Consejo de Ministros y con fuerza de Ley,

DECRETA:

LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS TITULO I.
DE LA NATURALEZA DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

Artículo 1º.- La presente ley se aplicará a las sociedades Cooperativas, entendiéndose por tales las que acepten y practican los siguientes principios fundamentales:

- 1.-Todos los socios tienen igualdad de derechos y obligaciones;
- 2.-Rige el principio del control democrático, teniendo cada socio derecho a un voto, cualquiera que sea el número y valor de sus aportaciones.
- 3.-Se establece un régimen en el que las aportaciones individuales consistentes en certificados de aportación en efectivo, bienes, derechos, trabajo, constituyen una propiedad común con funciones de servicio social o de utilidad pública.
- 4.-El objetivo de la sociedad no es el lucro sino la acción conjunta de los socios para su mejoramiento económico y social y para extender los beneficios de la educación Cooperativa y la asistencia social a toda la comunidad.
- 5.-La distribución de excedentes de percepción se efectuará conforme al trabajo realizado, en las Cooperativas industriales, agrícolas o de servicios; de acuerdo con el consumo o el monto de operaciones en las consumo y crédito; y conforme al trabajo, monto de operaciones, consumo o aprovechamiento en las de educación;
- 6.-La acumulación de ahorros o las aportaciones extraordinarias de los socios o los prestamos de terceros que deban invertirse en la sociedad y hayan sido autorizados por la Asamblea General, tienen un interés limitado;

Artículo 2º.- Serán sujetos de esta Ley:

- 1.-Las personas que participan regularmente en las realización de una actividad Cooperativa.
- 2.-Las sociedades Cooperativas;
- 3.-Las instituciones auxiliares de cooperativismo.

Artículo 3º.- Decláranse de utilidad pública e interés social las sociedades Cooperativas, para cuya dirección, fomento y tuición créase el Consejo Nacional de Cooperativas, con arreglo a lo dispuesto en el Título IV, capítulos 1º y 2º de esta Ley.

Artículo 4º.- Las sociedades Cooperativas requerirán para su funcionamiento de personería jurídica, la que tendrá vigencia a partir de la fecha en que sea firmada la respectiva Resolución Suprema e inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas.

Capítulo 2.- Disposiciones generales

Artículo 5º.- Las sociedades Cooperativas autorizadas y registradas en los términos de esta ley general, serán las únicas facultadas para usar las denominaciones de " Cooperativa", "Cooperativismo" "Cooperadores " o las iniciales que a ellas corresponde.

En consecuencia, prohíbese a toda persona física o jurídica, cuyas actividades no se desarrollen de conformidad con la presente ley usar aquellas denominaciones u otros análogas que indujeren a confundir las personas comerciales y las sociedades Cooperativas.

La contravención será penada de acuerdo a disposiciones del Consejo Nacional de Cooperativas.

Artículo 6º.- La denominación de una Cooperativa deberá ser distinta de cualquiera otra sociedad Cooperativa con el mismo objeto social y ya legalmente registrada.

Artículo 7º.- Las sociedades Cooperativas no podrán efectuar operaciones diferentes a las legalmente autorizadas. Un cambio sustancial en la línea de actividades, necesitará autorización expresa del Consejo Nacional de Cooperativas, la que será otorgada siempre que no sufran perjuicio los intereses colectivos.

Artículo 8º.- Las sociedades Cooperativas podrán adoptar los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios, estando obligadas a expresar en su denominación el régimen adoptado, así como el número de su Registro Oficial.

Para los efectos de esta ley la responsabilidad es suplementada o adicional cuando los socios responden a prorrata por las operaciones sociales, hasta por una cantidad fija determinada en el Acta Constitutiva o por acuerdos legales de la Asamblea.

Artículo 9º.- La autorización legal para el funcionamiento de las sociedades Cooperativas no confiere otras prerrogativas que las expresamente establecidas por la ley. En consecuencia ni la fijación de un determinado campo de operaciones ni la de actividades específicas que la sociedad Cooperativa pueda realizar, conceden a ésta o sus miembros derechos de exclusividad, los que sólo podrán provenir de actos legales emanados de una autoridad competente.

Artículo 10º.-Las sociedades Cooperativas no podrán conceder privilegio a los iniciadores, fundadores o directores, ni preferencias a parte alguna del fondo social, ni exigir a los socios de nuevo ingreso que suscriban más de un certificado

de aportación o que contraigan obligaciones superiores a las de quienes ya forman parte de la sociedad.

Artículo 11º.- Las sociedades Cooperativas sólo podrán tener asalariados en los casos expresamente determinados por la ley reglamentaria y las relaciones originadas en dicho régimen serán reguladas por la ley General de Trabajo.

En los casos de ejecución de obras por medio de asalariados, se dará preferencia a otras sociedades Cooperativas o de no existir éstas, a organizaciones sindicales, de acuerdo con el espíritu de los artículos 132 y 133 del Decreto Supremo número 03464 de agosto de 1953.

Artículo 12º.- Las sociedades Cooperativas están obligadas al cumplimiento de las leyes sociales vigentes. En cuanto al régimen del Seguro Social Integral, las sociedades Cooperativas utilizarán sus excedentes para cubrir los riesgos previstos en la Ley de 14 de diciembre de 1956 en forma optativa y en medida de su capacidad financiera.

Las sociedades Cooperativas podrán constituir asimismo otros regímenes de seguro, como el destinado a cubrir los riesgos de las cosechas, mediante cálculos matemáticos-actuariales que se efectuarán de acuerdo con el Consejo Nacional de Cooperativas.

Artículo 13º Las sociedades Cooperativas no podrán formar parte de organizaciones anti- sindicales o contrarias al interés de las clases trabajadoras o de asociaciones distintas a las establecidas en esta ley.

Artículo 14º Las sociedades Cooperativas tendrán su domicilio legal en el lugar donde realizan el mayor volumen de sus operaciones.

La ley reglamentaria fijará el régimen relacionado con el cambio de domicilio, de dirección postal y otras modificaciones similares.

Artículo 15º Las convenciones que celebren los sujetos de esta ley, deberán ajustarse a las disposiciones de la misma, de su reglamento y de sus estatutos especiales.

Artículo 16º Los Estatutos a que se refiere esta Ley, son aquellas normas establecidas por los miembros de una sociedad Cooperativa, con el objeto de conformarse a su tipo particular de organización y que han tenido la correspondiente aprobación legal.

Artículo 17º.- Se considerará implícita en todos los convenios sujetos a esta ley, la condición de quedar supeditados a la resolución de la Asamblea General para los efectos de su validez, debiendo observarse las reglas que fije la ley reglamentaria.

Artículo 18º Serán civilmente responsables ante terceros los miembros de las sociedades Cooperativas que comprometen los intereses comunes contrariando las disposiciones de esta ley.

Artículo 19º Serán directamente responsables ante las sociedades Cooperativas los miembros que con hechos positivos u omisiones que les sean imputables, lesionen gravemente los intereses comunes de la Cooperativa.

La ley reglamentaria fijará el procedimiento para establecer las responsabilidades y señalará las sanciones correspondientes.

TÍTULO II DEL PLANEAMIENTO COOPERATIVO CAPITULO I DE LAS DIVERSAS CLASES DE SOCIEDADES COOPERATIVAS

Artículo 20º Para los efectos de esta ley general, existirán las siguientes clases de sociedades Cooperativas :

Agrícolas, ganaderas y de colonización ;

Industriales y mineras ;

De servicios

De crédito

De consumo

De educación

Artículo 21º Son sociedades Cooperativas agrícolas o ganaderas las que desarrollen todas o alguna de las actividades siguientes :

Producción y venta en común de artículos agropecuarios ;

Compra y venta en común de herramientas y elementos necesarios a la producción agropecuaria ;

Producción, industrialización y comercialización de artículos agrícolas o ganaderos ;

Aprovechamiento de los productos de las tierras o bosques comunales para su venta o distribución en común.

Artículo 22º Son sociedades Cooperativas industriales y mineras, las dedicadas a cualquiera de las siguientes clases de actividades :

De extracción, elaboración y venta de los productos de la tierra, del subsuelo y de las aguas ;

De transformación y venta de las materias primas señaladas en el inciso anterior

De artesanía ;

De artes gráficas.

Artículo 23º Son sociedades Cooperativas de servicios :

Las que explotan permisos o concesiones otorgadas por el Gobierno de la Nación, las Prefecturas o Alcaldías Municipales, con el objeto de satisfacer una necesidad pública ;

Las que conceden o distribuyen servicios particulares de carácter material, cultural o moral a sus miembros o a la sociedad en general (viviendas, comunicaciones, sanidad, regadío, servicios eléctricos, transportes, etc.)

Artículo 24º Son sociedades Cooperativas de crédito las que se organizan con objeto de proporcionar a sus socios recursos económicos a un interés nunca superior al estipulado legalmente en el mercado bancario.

Las sociedades Cooperativas de crédito, están autorizadas para algunas o todas las operaciones que se mencionan :

Recibir depósitos a la vista o a plazo, de los socios, de otras sociedades Cooperativas y de personas públicas ;

Recibir depósitos en cuenta de ahorro ;

Expedir Bonos de Caja ;

Emitir Bonos Hipotecarios ;

Efectuar préstamos a diversos plazos y con garantías personales y reales, individuales o solidarias ;

Descontar los documentos de crédito autorizados por la ley y redescantarlos en el Banco Central ;

Actuar como instituciones de fideicomiso ;

Respaldar, con la garantía del Banco Central o de bancos públicos especializados, operaciones de financiamiento cooperativo. Las operaciones de crédito de estas Sociedades Cooperativas se sujetarán, en las relaciones con la banca comercial, a las disposiciones de la Ley General de Bancos.

Las sociedades Cooperativas que reciban depósitos de ahorro, desarrollarán una política de inversiones que tienda a facilitar el financiamiento de los programas de vivienda para clases trabajadoras, transformando el ahorro monetario en ahorro inmobiliario.

Queda prohibido a las sociedades Cooperativas de crédito concurrir al mercado de valores para la adquisición o colocación de títulos de crédito con propósitos de especulación.

Las sociedades Cooperativas de crédito podrán operar con cualquier tipo de Cooperativas, mediante autorización del Consejo Nacional de Cooperativas.

Artículo 25º Son sociedades Cooperativas de consumo, las que se organizan con objeto de proveer a los socios o a las necesidades de trabajo de éstos, de todo género de artículos o productos de circulación lícita, con excepción de bebidas alcohólicas.

Artículo 26º Son sociedades Cooperativas de educación, las que funcionan con el propósito de instruir en el conocimiento teórico y práctico del sistema cooperativo y de sus instituciones auxiliares a toda clase de personas, sin distinción de razas, credos, nacionalidades o posición social.

Artículo 27º Desde el punto de vista de la extensión del campo de operaciones, las sociedades Cooperativas podrán ser integrales o de fines múltiples y especializadas o de un solo objeto ; y teniendo en cuenta los sistemas de relaciones entre las personas públicas y las privadas, podrán ser Cooperativas de instituciones públicas, mixtas o de participación estatal y particulares.

Artículo 28º Cooperativas integrales o de fines múltiples son aquellas que, en cualquiera de los sectores de la economía nacional, tienden a comprender las diversas partes d un mismo proceso económico (como por ejemplo, la producción industrialización y comercialización de la agricultura) o los problemas conexos de una misma comunidad.

La Cooperativa integral o de fines múltiples será la forma preferente de organización económica de la "Comunidad Campesina" tal como se la define legalmente en los artículos 122,123 y 124 del decreto supremo número 03464 de 2 de agosto de 1958.

Artículo 29º Cooperativas especializadas o de un único objeto son aquellas que toman solamente una operación del proceso económico, como las de crédito o consumo.

Artículo 30º Cooperativas mixtas o de participación estatal son aquellas que se forman con aportaciones y actividad solidaria de personas de derecho público, gubernamentales o descentralizadas y de personas privadas.

Artículo 31º Cooperativas de instituciones públicas son las que se constituyen entre municipalidades, Provincias, Departamentos, Gobierno Nacional, personas públicas descentralizadas o agencias internacionales y cuyas actividades se regulan por los principios en la prestación de servicios o la realización de operaciones económicas.

CAPÍTULO II

DE LA PROTECCIÓN ESTATAL

Artículo 32º El Estado deberá contratar preferentemente con las sociedades Cooperativas, la adquisición de los productos o la prestación de los servicios que requiera para el cumplimiento de sus funciones.

Artículo 33º Cuando diversas provincias o regiones deban realizar obras públicas de interés común, como plantas de producción de energía eléctrica o sistemas de irrigación y drenaje, adoptarán la forma de Cooperativas de instituciones o administración pública.

Artículo 34º Las plantas para la producción de energía eléctrica, la minas, fábricas y talleres que forman parte del patrimonio del Estado, serán administradas, preferentemente por medio de sociedades Cooperativas.

Artículo 35º El Estado otorgará preferencia a las sociedades Cooperativas de Artes Gráficas, para la contratación de trabajos de imprenta destinados a los servicios de la Administración.

Artículo 36º Las autorizaciones que se expidan por las autoridades de tránsito, con el objeto de regular el uso de las vías públicas, se otorgarán preferentemente a sociedades Cooperativas.

Artículo 37º Los productos que el Estado controle, directa o indirectamente, serán distribuidos, de preferencia, a través de sociedades Cooperativas y por medio de programas económicos.

Artículo 38º El Banco Central, el Banco Agrícola de Bolivia y el Banco Minero de Bolivia, estarán obligados a operar directamente con las sociedades Cooperativas, sin que para el cumplimiento de tal mandato deban exigir otra estructura jurídica distinta a la que les es peculiar o condiciones contrarias a los principios consignados en esta ley.

Artículo 39º Las sociedades Cooperativas, establecidas de conformidad con esta ley general, gozarán de los siguientes privilegios y exenciones:

Las tierras de las Cooperativas agropecuarias serán inafectables y su extensión ilimitada, en los términos de los artículos 19 y 135 del Decreto Supremo número 03464 de 2 de Agosto de 1953, por el que se establece la Reforma Agraria en Bolivia.

Las sociedades Cooperativas de enseñanza técnica, serán subvencionadas por el presupuesto del Estado y consideradas como instituciones de participación estatal;

Los bonos y obligaciones de sociedades Cooperativas o de Centrales Locales Cooperativas destinados al financiamiento de programas de operación que hayan obtenido una recomendación especial del Consejo Nacional de Cooperativas, serán garantizados por el Estado, bien sea que adquiera esa asistencia financiera una forma directa o indirecta.

Estarán exentos del pago de impuestos y tasas en las operaciones que realicen para desarrollar su actividad económica y garantizar el cumplimiento de sus fines sociales, por un lapso de 2 años, a partir de la vigencia de la presente ley:

La constitución, autorización, registro, modificaciones y adiciones a los estatutos sociales;

Los actos y contratos realizados entre la Cooperativa y sus miembros;

La autorización por la apertura de los libros de contabilidad;

Los contratos o actos administrativos de concesión u obtención de patentes, en casos como las de las Cooperativas agrícolas de colonización, de transporte, de explotación minera, etc.

La producción o distribución de energía eléctrica, el uso y aprovechamiento de aguas nacionales, la administración de sistemas de riego y drenaje;

Las importaciones de maquinaria, herramientas, repuestos, enseres de trabajo, semillas, insecticidas que fueron indispensables para un correcto funcionamiento y desarrollo de las sociedades Cooperativas.

Las sociedades Cooperativas estarán exentas del pago de impuestos municipales, por el término de cinco años, a contar de la fecha de constituirse legalmente la sociedad.

Las sociedades Cooperativas gozarán, además de las siguientes ventajas;

Prioridad en la concesión de tierras fiscales, frente a cualquier persona natural o jurídica, siempre que la sociedad Cooperativa disponga, a juicio del Consejo Nacional de Cooperativas, de la capacidad adecuada para desarrollar su plan de operaciones;

Prioridad en los contratos especiales con el Estado para la distribución o venta de sus productos;

Prioridad en la ejecución de obras públicas comunes a varias provincias o instituciones administrativas;

Prioridad en el descuento de valores cooperativos o en la obtención de préstamos en el Banco Agrícola de Bolivia y en el Banco Minero de Bolivia, en tanto se organice el Banco Nacional de Crédito Cooperativo.

Prioridad en el transporte ferroviario, aéreo y automotriz.

Artículo 40º El régimen tributario de las Cooperativas será regulado por Reglamento. Artículo 41º El Consejo Nacional de Cooperativas reglamentará la concesión de estas

exenciones y privilegios, establecerá las normas condicionantes para impedir su abuso y fijará

las medidas punitivas de revocación, suspensión definitiva o restricción cuando se compruebe que las sociedades Cooperativas hacen uso indebido del régimen de protección estatal.

Artículo 42º Los privilegios y preferencias a que se refieren los artículos de este Capítulo, son aplicables a las Centrales Locales Cooperativas, a las Federaciones de Cooperativas, a la Confederación Nacional de Cooperativas y a las instituciones auxiliares.

CAPITULO 3

DE LA VIGILANCIA OFICIAL.

Artículo 43º El Estado vigilará, por medio del Consejo Nacional de Cooperativas y de la Dirección Nacional de Cooperativas, el funcionamiento económico y la administración de las sociedades Cooperativas y las asistirá técnicamente por medio de los correspondientes órganos de gobierno.

La ley reglamentaria determinará las formas de vigilancia oficial y los métodos de la asistencia técnica.

Artículo 44º Créase la Dirección Nacional de Cooperativas , como órgano ejecutivo del Consejo Nacional de Cooperativas.

Estarán a cargo de la Dirección Nacional de Cooperativas por lo menos las siguientes funciones:

La vigilancia contable y legal;

La vigilancia económica, para evaluar la eficacia de la administración Cooperativa;

La coordinación de la asistencia técnica que deban prestar los organismos del Estado, las instituciones de derecho público, las agencias internacionales o regionales o las personas de derecho privado.

Artículo 45º Cuando se otorguen a sociedades Cooperativas, por autoridades o personas de derecho público, concesiones o derechos que estén acompañados por una inversión de fondos del tesoro público, intervendrá el Estado en su administración, en los términos fijados por el reglamento de la presente ley. artículo 46º La contabilidad de las sociedades Cooperativas deberá estar siempre al día, con el objeto de que los inspectores contables de la Dirección Nacional de Cooperativas hagan los exámenes que estimen necesarios para fiscalizar el manejo de los fondos sociales.

Artículo 47º Las sociedades Cooperativas deberán preparar semestralmente su estado de cuentas, de acuerdo con las especificaciones técnicas de la Dirección Nacional de Cooperativas y presentar anualmente al Consejo Nacional de Cooperativas una copia del Balance General y de la memoria del Consejo de Administración con la debida aprobación de la Asamblea General.

Artículo 48º La Dirección Nacional de Cooperativas creará un servicio técnico de asistencia contable para ayudar a las sociedades Cooperativas que estuvieren incapacitados para cumplir con las disposiciones de este Capítulo.

CAPITULO 4

DE LOS PLANES ECONÓMICOS

Artículo 49º Todas las sociedades Cooperativas, Centrales Locales Cooperativas, Federaciones y Confederación Nacional desarrollarán sus

actividades de acuerdo con un plan económico, incorporado en sus estatutos o reglamentos y estudiado y aprobado en sus Asambleas Generales.

Artículo 50º Los planes económicos de las sociedades Cooperativas serán coordinadas por las Federaciones respectivas y en caso de que en algún Departamento no exista ninguna por la Confederación Nacional de Cooperativas.

Artículo 51º Los planes económicos y sociales de las Federaciones Cooperativas y de la Confederación Nacional de Cooperativas, deberán ser estudiados y aprobados por el Consejo Nacional de Cooperativas.

Artículo 52º Las recomendaciones del Consejo Nacional de Cooperativas, en materia de aplicación de la legislación y de los recursos gubernamentales, son obligatorias para las Cooperativas, federaciones, Confederación Nacional e instituciones Cooperativas auxiliares.

TÍTULO III

DE LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA

CAPITULO 1

Disposiciones generales

Artículo 53º Se reconocen como sociedades Cooperativas, las siguientes:

Las Cooperativas

Las Centrales Locales Cooperativas;

Las Federaciones Cooperativas, por regiones o por sectores económicos ;

La Confederación Nacional de Cooperativas

Las Instituciones Auxiliares.

Artículo 54º Las sociedades Cooperativas tendrán duración indefinida.

Artículo 55º Todas las sociedades Cooperativas podrán establecer secciones de crédito, ahorro y educación, previa autorización del Consejo Nacional de Cooperativas y de acuerdo con sus normas técnicas.

CAPITULO 2

DE LA CONSTITUCIÓN Y REGISTRO

Artículo 56º La constitución de las sociedades Cooperativas deberá hacerse mediante Asamblea General que celebren los interesados, levantándose Acta que deberán firmar los asistentes bajo la certificación de cualquier autoridad local, notario público, juez parroquial o funcionario de gobierno con jurisdicción en el domicilio social.

Artículo 57º El Acta deberá contener el texto de los Estatutos en la forma que lo disponga la ley reglamentaria y la firmarán los miembros consituyentes, en número no inferior a 10 que es la cantidad mínima con que podrán establecerse.

Artículo 58º La convocatoria para constituir una sociedad Cooperativa la suscribirá cualquier número de personas, pero tendrá que ser autorizada por la Federación respectiva o por la Confederación Nacional de Cooperativas o por el Consejo Nacional de Cooperativas.

Artículo 59º El Acta de constitución de una sociedad Cooperativa deberá ser firmada por un inspector o supervisor que represente al Consejo Nacional de Cooperativas.

Artículo 60º Ninguna sociedad Cooperativa podrá ser legalmente autorizada y registrada, mientras no se haya hecho estudio socio económico previo sobre las condiciones, posibilidades, campo de trabajo y planes de operación de la proyectada Cooperativa y mientras no haya dictaminado favorablemente el Consejo Nacional de Cooperativas.

Artículo 61º Para la obtención de la personería jurídica y la inclusión del nombre de la sociedad Cooperativa en el Registro Nacional, se consideran como mínimos los siguientes requisitos:

Presentación del Acta de Constitución y de los reglamentos aprobados, en cinco copias;

Estudio socio-económico del Consejo Nacional de Cooperativas, con el correspondiente dictamen favorable;

Certificación de haber suscrito íntegramente el fondo social y de haberse pagado el porcentaje de los certificados de aportación suscritos que determine el Consejo Nacional de Cooperativas.

Artículo 62º Los estatutos de las sociedades Cooperativas solo podrán modificarse por acuerdo de una Asamblea General, siguiéndose el mismo procedimiento adoptado para la constitución de la sociedad.

Artículo 63º Una vez autorizadas las sociedades Cooperativas, serán inscritas automáticamente en el Registro Nacional de Cooperativas.

Artículo 64º La convocatoria para constituir una Federación o una Central Local Cooperativa, será suscrita por la Confederación Nacional o en su defecto, por el Consejo Nacional de Cooperativas, previa fijación que éste haga de la zona o jurisdicción respectiva.

CAPITULO 3 DE LOS SOCIOS

Artículo 65º El número de miembros de las sociedades Cooperativas será variable y tendrán igualdad esencial en derechos y obligaciones.

Artículo 66º Para ser miembro de una sociedad Cooperativa, se requiere:

Ser mayor de 18 años cuando se trate de personas físicas y no perseguir fines de lucro cuando se trate de personas jurídicas;

Cuando se trate de casados, ser mayores de 14 años.

Se exceptúan las Cooperativas escolares, de acuerdo con la reglamentación que expida el Consejo Nacional de Cooperativas.

Suscribir, cuando menos, un certificado de aportación;

Pagar, cuando menos, el porcentaje del certificado de aportación que determine el reglamento de ley ;

Ningún socio puede pertenecer a más de una Cooperativa del mismo tipo;

El socio de nuevo ingreso compartirá plenamente la responsabilidad de todas las obligaciones anteriormente contraídas por la Cooperativa y que se encuentren numéricamente incorporadas al último balance.

Los socios que integran una Cooperativa escolar se regirán por el reglamento especial que adopte el Consejo Nacional de Cooperativas.

Artículo 67º Los derechos de las familias de los socios, relativos a la previsión y la asistencia social, serán fijados por los Estatutos de las sociedades Cooperativas.

Artículo 68º La calidad de socio se pierde por:

renuncia

exclusión

incapacidad total permanente para cumplir con las obligaciones sociales y económicas;

muerte.

Artículo 69º Podrán retirarse voluntariamente los socios que lo desean; en la oportunidad y condiciones que estipule la ley reglamentaria. La Asamblea General podrá aplazar la consideración de una petición individual o colectiva de retiro de socios, cuando éste pueda ocasionar graves trastornos al funcionamiento económico de la sociedad o ponga en peligro su existencia.

En caso de muerte de un socio, la sucesión podrá designar un representante que continúe ejerciendo los derechos y obligaciones del causante.

Artículo 70º La exclusión de un socio no podrá acordarse sino en Asamblea General, por las dos terceras partes de los socios. La ley reglamentaria determinará taxativamente, las causas de exclusión.

Artículo 71º La forma de devolución de las cuotas sociales a los miembros que hubieren dejado de pertenecer a la Cooperativa y la responsabilidad por las operaciones efectuadas durante el tiempo en que formaron parte de aquella, serán determinadas en la ley reglamentaria.

El socio que pierda su calidad de tal, asumirá por un año más las responsabilidades que puedan afectarle en las operaciones hechas por la

Cooperativa durante el tiempo en que perteneció a ella. Si existiesen deudas pendientes, la responsabilidad subsistirá hasta la total cancelación de ellas.

Artículo 72º La devolución de las cuotas sociales es obligatoria para la sociedad Cooperativa y deberá efectuarse de conformidad con la ley reglamentaria y estatutos.

Artículo 73º Para ser miembro de la sociedad Cooperativa mixta o de participación estatal, se requiere:

formar parte o constituir una persona jurídica sin fines de lucro.

Formar parte o constituir una sociedad Cooperativa;

Constituir una comunidad campesina en los términos del artículo 122 del Decreto Supremo 03464 de 2 de Agosto de 1953.

Artículo 74º Para ser miembro de una sociedad Cooperativa de instituciones públicas, se necesita tener la calidad de persona de derecho público y asociarse para operar sin fines de lucro y adoptando los principios contenidos en esta ley.

CAPITULO 4

DEL FONDO SOCIAL

Artículo 75º Del Fondo de Operaciones de las sociedades Cooperativas se integrará de la siguiente manera:

Con el valor de los Certificados de Aportación obligatorios y voluntarios de los socios;

Con el valor del inventario de los bienes muebles, e inmuebles aportados por los socios y por personas naturales o jurídicas y constituidos en propiedad Cooperativa.

Con el valor de las donaciones, privilegios y cesión de derechos, otorgados por personas naturales o jurídicas;

Con el valor de los créditos bancarios o de cualquier otro tipo;

Con el porcentaje de los excedentes que se destine para incrementarlo, de acuerdo con el Reglamento y los Estatutos. Para los efectos de este artículo, las sociedades Cooperativas podrán adquirir toda clase de bienes o derechos, sin más limitación que las expresamente contenidas en la Constitución o la Ley.

Artículo 76º Las aportaciones podrán hacerse en efectivo, bienes, derechos o capacidad de trabajo; estarán representadas por Certificados que serán nominativos, individuales, iguales, e inalterables en su valor y sólo transferibles en las condiciones que determinen el Reglamento de esta Ley y los Estatutos de cada sociedad Cooperativa.

La valoración de las aportaciones que no sean en efectivo, se hará en los Estatutos en el momento de ingresar un miembro por acuerdo entre ésta y el Consejo de Administración de la Asamblea General.

Artículo 77º Los certificados de Aportación no son documentos mercantiles, si podrán circular en mercados de valores, su importe sólo será reintegrable por la sociedad Cooperativa que lo haya expedido.

Artículo 78º El Fondo de Operaciones podrá aumentar con la admisión de aportaciones de personas extrañas a la sociedad, en forma de Certificados de Participación, los cuales devengarán un interés no superior al que fije el Reglamento, los Estatutos o el mercado bancario.

Artículo 79º El Fondo de Operaciones será variable, indivisible y de propiedad Cooperativa de los miembros de la sociedad.

Artículo 80º Los beneficios obtenidos como consecuencia de las actividades de las sociedades Cooperativas, una vez deducidos los gastos de operación, se los denominará excedentes de percepción, los cuales nunca serán limitados a ningún socio.

Artículo 81º Los excedentes de percepción serán repartibles después de cada ejercicio anual y determinados por el Consejo de Administración de acuerdo con los resultados del Balance y en proporción a las operaciones realizadas entre el socio y la Cooperativa.

Artículo 82º Las sociedades Cooperativas estarán obligadas a constituir los siguientes Fondos, comunes e irrepantibles.

Fondo de Reserva, el que se formará con el 10% de los excedentes de percepción que arroja el balance anual;

Fondo de Educación, al que se destinará el 5% de los excedentes anuales;

Fondo de Previsión y Asistencia Social el que se constituirá con el 5% de los excedentes anuales;

Los que crean los Estatutos.

Artículo 83º La forma de organizar y utilizar los Fondos obligatorios de que habla el artículo los Fondos obligatorios de que habla el artículo anterior deberá fijarse en el Reglamento y en los Estatutos, pero tomando en cuenta:

La necesidad de que el Fondo de Reserva se incremente sucesivamente hasta alcanzar por lo menos el 25% del valor activo;

La necesidad de ampliación de los Fondos de Educación y de Previsión y Asistencia Social, como un medio de aumentar la capacidad de servicio de la sociedad Cooperativa.

Artículo 84º El Fondo de Reserva se constituye para afrontar las pérdidas líquidas que hubiere y en caso de ser afectado, se reconstituirá en los términos de esta ley su reglamento y los estatutos de cada Cooperativa.

Artículo 85º El Fondo de Previsión y Asistencia Social tendrá por objeto proporcionar la mayor suma de bienestar social a los socios y a sus familiares y cubrir, en la medida de sus recursos financieros y de la extensión de las

instituciones de seguridad social, algunos de los riesgos elementales que afectan la capacidad de trabajo de aquellos, procurando que sus beneficios se extiendan sucesivamente a la comunidad en general.

En todo caso se atenderá a lo dispuesto por el Reglamento de esta Ley y los Estatutos de cada sociedad Cooperativa.

Artículo 86º Los fondos pertenecientes a las sociedades Cooperativas serán depositados en agencias bancarias o en cajas de ahorro de sociedades Cooperativas y excepcionalmente, en las localidades que careciesen de estos organismos, el Tesorero será depositario de los valores de la Cooperativa y responsable de ellos.

Artículo 87º Los donativos que reciban las sociedades Cooperativas serán irrepartibles y deberá llevarse cuenta especial de ellos.

CAPITULO 5

DEL FUNCIONAMIENTO

Artículo 88º La dirección, administración y vigilancia de las sociedades Cooperativas, estarán a cargo de:

La Asamblea General

El Consejo de Administración

El Gerente

El Consejo de Vigilancia

Las Comisiones que establezcan los Estatutos o las Asambleas Generales.

Artículo 89º La Asamblea General será soberana y la autoridad suprema en una sociedad Cooperativa sus acuerdos obligan a todos los miembros presentes y ausentes, siempre que se hubieren adoptado conforme a la ley reglamentaria y a los estatutos.

Artículo 90º Las Asambleas Generales serán ordinarias y extraordinarias y se celebrarán en las fechas que autoricen los Estatutos de las Cooperativas.

Artículo 91º Corresponderá al Consejo de Administración expedir la convocatoria de las Asambleas Generales, con excepción de los casos definidos en la ley reglamentaria.

Artículo 92º Cada socio tendrá derecho a un solo voto y en ningún caso podrá representar a más de un socio ausente, en ningún caso podrá representar definidos en la ley reglamentaria.

Artículo 93º El Consejo de Administración es el órgano directivo y ejecutivo de los planes y normas generales acordados por la Asamblea General y tendrá la administración de la sociedad, en los términos fijados por la ley reglamentaria.

Artículo 94º Para el funcionamiento de las Asambleas Generales se atenderá a lo dispuesto por el Reglamento de la presente ley y lo que señalen los estatutos de cada sociedad Cooperativa.

Artículo 95º Se instituye en las Cooperativas el cargo de Gerente, que será el ejecutor de los acuerdos y disposiciones del Consejo de Administración. Su función será específicamente administrativa.

El cargo de Gerente podrá ser ocupado por un socio o por una persona extraña a la sociedad, pero será de libre nombramiento y remoción por el Consejo de Administración .

El Consejo de Administración, cuando las necesidades de la sociedad Cooperativa lo demanden podrá nombrar el número de gerentes especiales, supeditados al Gerente General, que considere convenientes.

Artículo 96º El Consejo de Vigilancia tendrá a su cargo el cuidado del correcto funcionamiento y administración de la sociedad Cooperativa, de conformidad con lo establecido por la ley reglamentaria.

Artículo 97º Cualquier socio de la Cooperativa puede ser miembro del Consejo de Administración, pero independientemente de lo que especifiquen sus estatutos, deberán tomarse en cuenta los siguientes requisitos:

Estar al corriente en el cumplimiento de los compromisos con la sociedad Cooperativa;

Estar en ejercicio de los derechos civiles;

No tener antecedentes penales.

Artículo 98º Las facultades, funcionamiento y causas de remoción del Consejo de Administración, así como el número de miembros que deben integrarlo, serán fijados por el Reglamento de esta Ley y los Estatutos de cada Cooperativa.

Artículo 99º Los vetos, opiniones o dictámenes del Consejo de Vigilancia, en relación con las actividades o acuerdos del Consejo de Administración, no los invalidan o suspenden, si bien el Consejo de Vigilancia tiene la facultad de concurrir a la Asamblea General, la que resolverá en última instancia.

CAPITULO 6

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 100º Las sociedades Cooperativas se extinguirán por disolución o por revocatoria de la autorización legal.

Artículo 101º La disolución de las sociedades Cooperativas podrá efectuarse por cualquiera de las siguientes causas:

Por voluntad de las dos terceras partes de sus miembros, expresada en Asamblea General.

Por disminución del número de socios a menos del mínimo establecido en la presente Ley.

Por haber desaparecido el objeto de la Cooperativa.

Artículo 102º El Consejo Nacional de Cooperativas podrá revocar la autorización legal para que funcione una sociedad Cooperativa, en los siguientes casos:

Cuando se comprobare la violación de las disposiciones de la presente ley, del reglamento o de los Estatutos;

Cuando la sociedad no hubiese iniciado operaciones dentro del término fijado por la autorización;

Cuando la disminución del Fondo Social haga imposible el normal cumplimiento de los objetivos de la sociedad.

En otras circunstancias determinadas por la ley reglamentaria.

Artículo 103º En todos los casos de liquidación, las sociedades Cooperativas deberán comunicarlo al Consejo Nacional de Cooperativas, a fin de que este organismo designe la Comisión Liquidadora, la que estará integrada por un representante de la Dirección Nacional de Cooperativas, un representante de la Federación Cooperativa correspondiente o de la Confederación Nacional y del que nombre el concurso de acreedores.

La liquidación se efectuará de acuerdo con la ley reglamentaria o los estatutos.

Artículo 104º La Comisión Liquidadora al estudiar el proyecto de liquidación, deberá adoptar las siguientes disposiciones:

Aplicar los Fondos obligatorios de acuerdo con lo establecido en esta ley.

Separar y dar la aplicación correspondiente a los donativos;

Cumplir las obligaciones de la sociedad, de acuerdo con el orden legalmente establecido;

Devolver a los socios el valor de los certificados de aprobación o la cuota que proporcionalmente les corresponda, en caso de que el activo sea insuficiente para garantizar la devolución íntegra.;

Tasar y pagar los gastos de liquidación;

Distribuir el remanente siguiendo las mismas reglas adoptadas en el reparto de los excedentes de percepción.

CAPITULO 7

DE LA INTEGRACIÓN

Artículo 105º Las sociedades Cooperativas podrán fusionar o integrarse, entre ellas por decisión de la mayoría expresada en Asamblea General, si las operaciones de fusión o integración tuvieren por objeto mejorar el cumplimiento de los objetivos sociales de la cooperación, a juicio del Consejo Nacional de Cooperativas.

Artículo 106º El Consejo Nacional de Cooperativas, por propia decisión o por iniciativa de las Federaciones Cooperativas o de la Confederación Nacional, podrá promover la integración de Cooperativas de un mismo sector económico o de actividades complementarias, en cualquiera de los siguientes casos u otros semejantes.

Cuando las sociedades Cooperativas, como en el caso de las complementarias (de consumo, transportes, producción agrícola, etc.) estén en situación de rebajar su nivel de costos, mejorar sus condiciones de desarrollo y cumplir más eficazmente sus fines sociales;

Cuando las sociedades Cooperativas, sin una adecuada integración estén operando en condiciones de incosteabilidad o comprometiendo sus posibilidades de desarrollo.

Artículo 107º El Consejo Nacional de Cooperativas establecerá un sistema de relaciones contractuales entre las Cooperativas que regularmente necesiten operar entre sí, en los casos en que no se considera conveniente otra forma de integración.

CAPITULO 8

DE LAS CENTRALES LOCALES COOPERATIVAS

Artículo 108º Las sociedades Cooperativas de una misma provincia o de una misma región geográfica, previa autorización del Consejo Nacional de Cooperativas y de sus respectivas Asambleas Generales, podrán formar Centrales Locales Cooperativas, como formas de organización Cooperativa de segundo grado.

Para efectos de la presente ley, las Centrales Locales Cooperativas son formas de integración económica sin fusión de las sociedades que le componen.

Artículo 109º Las Centrales Locales Cooperativas funcionarán como sociedades Cooperativas y tendrán los fines específicos que a continuación se enumeran:

Servir de intermediarios entre las sociedades afiliadas y las instituciones de crédito y financiamiento;

Organizar sociedades locales de crédito;

Organizar servicios comunes de administración Cooperativa;

Producir o vender artículos de necesidad vital para las sociedades afiliadas, como aperos, herramientas, semillas, abonos, etc. como en el caso de las Cooperativas agrícolas;

Organizar servicios de Almacenes Cooperativas de Depósito y venta en común de los artículos producidos por las Cooperativas afiliadas;

Organizar la formación y empleo de Postas Cooperativas de Maquinaria Agrícola, conforme a los principios establecidos por el Ministerio de Asuntos Campesinos.

CAPITULO 9

DE LAS FEDERACIONES COOPERATIVAS

Artículo 110º La autorización legal que se conceda a una sociedad Cooperativa para funcionar, implicará su ingreso automático a la Federación Cooperativa que le corresponda, en los términos de esta ley.

Para dar cumplimiento a esta obligación, el Registro Nacional de Cooperativas enviará a la respectiva Federación una copia de los Estatutos de la sociedad autorizada.

Artículo 111º La Federación de sociedades Cooperativas se constituirán por Departamentos o por sectores económicos, de acuerdo con la clasificación hecha en el artículo 20º Título II, de esta ley.

Las Federaciones regionales, por Departamento o Provincias, serán de formación automática y su funcionamiento estará regulado por el Consejo de Cooperativas.

Las Federaciones por sectores económicos, se constituirán de acuerdo con propuestas de la Confederación Nacional y por medio de decisiones del Consejo Nacional de Cooperativas, en la medida en que lo exija la necesidad de mejorar el sistema de relaciones inter Cooperativas.

Artículo 112º Las Federaciones tendrán por objeto:

La representación y defensa general de los intereses de las Cooperativas afiliadas;

La coordinación y vigilancia de las actividades de las Cooperativas afiliadas para la realización de los planes económico-sociales que formulen;

La prestación directa de servicios y la producción por cuenta propia de artículos que necesiten las sociedades afiliadas o el aprovechamiento en común de bienes y servicios:

El intermedio económico directo con las Cooperativas federadas;

La intervención, como árbitro amigable, en los conflictos que surjan entre sus afiliados;

El estímulo a la creación de sociedades Cooperativas, a la educación y a las actividades del cooperativismo, en la zona u órbita correspondiente;

El establecimiento de servicios comunes de Previsión y Asistencia Social que requieren las Cooperativas afiliadas;

La promoción de formas de integración de sociedades Cooperativas, cuando lo exijan las condiciones de la actividad económica o del bienestar común.

Artículo 113º En cada Departamento o Provincia de la República no podrá existir más de una Federación Cooperativa Regional.

Artículo 114º Solamente existirá una Federación Nacional por cada uno de los sectores de organización Cooperativa, de acuerdo con el artículo 20º de la Ley.

Artículo 115º El Consejo Nacional de Cooperativas, de acuerdo con los Ministerios encargados de las funciones de educación, fijará las zonas o jurisdicciones de las Cooperativas y federaciones de educación.

Artículo 116º El Consejo Nacional de Cooperativas reglamentará la formación y funcionamiento de las Federaciones Cooperativas, lo mismo que el procedimiento para designar Delegados ante las Asambleas de la Confederación Nacional de Cooperativas, en la inteligencia de que la minoría que represente el 25% de los votos emitidos en la Asamblea tendrá derecho a designar delegado. En el caso de Cooperativas de segundo grado se establece el sistema del voto complementario y proporcional de acuerdo con el número de socios y con el volumen de operaciones de las sociedades Cooperativas.

CAPITULO 10

DE LA CONFEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS

Artículo 117º La Confederación Nacional de Cooperativas será única y a ella deberán pertenecer todas las sociedades Cooperativas reconocidas por esta Ley.

Artículo 118º La Confederación Nacional de Cooperativas se constituirá por medio de Asamblea General convocada y reglamentada por el Consejo Nacional de Cooperativas.

Artículo 119º La organización de funcionamiento de la Confederación Nacional serán regulados por la ley reglamentaria y los estatutos.

Artículo 120º Además de los órganos reguladores de las sociedades Cooperativas, cuya creación se dispone en esta ley, la Confederación Nacional dispondrá de dos órganos especiales:

El Consejo Técnico, encargado del estudio de los problemas de orden doctrinal y técnico de las sociedades Cooperativas, bien para asesorarlas directamente o para proponer programas de trabajo u orientaciones al Consejo Nacional de Cooperativas; y

El Consejo de Arbitraje, destinado a dirimir amistosamente los conflictos suscitados entre los miembros de la Confederación.

Artículo 121º La Confederación Nacional de Cooperativas tendrá la organización y funcionamiento que determine la ley reglamentaria, pero estará investida de las siguientes facultades:

Representar ante las instituciones públicas y las personas privadas a las sociedades afiliadas;

Coordinar las actividades que deba desarrollar el movimiento cooperativo, de acuerdo con los planes económicos;

Estudiar la orientación que debe adoptar la organización Cooperativa y la manera en que pueda participar en el mejoramiento de las condiciones de desarrollo económico de la nación;

Fomentar, en todas las formas posibles, el cooperativismo nacional;

Promover la organización de la enseñanza Cooperativa, en todos los niveles de la educación pública;

Representar al movimiento cooperativo nacional ante los organismos o convenciones Cooperativas de carácter internacional.

Intervenir, arbitrariamente, en los conflictos suscitados entre los miembros de la Confederación Nacional.

CAPITULO 11

DE LAS INSTITUCIONES AUXILIARES.

Artículo 122º Se consideran como instituciones auxiliares del cooperativismo;

El Instituto Nacional de Cooperativas;

Los bancos públicos que abran Departamentos de Crédito Cooperativo;

El Banco Nacional de Crédito de Cooperativas ;

Los Departamentos Cooperativos o Centros de formación cooperativista de las Universidades, Escuelas Normales Rurales y de más instituciones de enseñanza pública; Las que, por virtud de las necesidades del movimiento cooperativo, deba crear el Consejo Nacional de Cooperativas.

Artículo 123º El Instituto Nacional de Cooperativismo, será la institución que tiene por objeto principal la preparación profesional y técnica de las personas que aspiren a estudiar el cooperativismo y a participar en las funciones de dirección y administración de las sociedades Cooperativas.

El Instituto Nacional de Cooperativismo promoverá y orientará la organización de cursos cooperativos en las Universidades, Politécnicos, Escuelas Normales, Rurales y demás instituciones de enseñanza pública y fomentará la especialización profesional en sociedades Cooperativas.

Artículo 124º El Consejo Nacional de Cooperativas y la Confederación Nacional promoverán la creación de Departamentos de Enseñanza Cooperativa en las Universidades, Escuelas Normales Rurales, Politécnicos e instituciones de preparación profesional.

CAPITULO 12

DEL BANCO NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO

Artículo 125º Créase el Banco Nacional de Crédito Cooperativo, como institución debidamente facultada para el cumplimiento de los siguientes fines:

Efectuar toda clase de préstamos a las sociedades Cooperativas constituidas conforme a esta ley;

Recibir toda clase de depósito a la vista y a plazo, de personas naturales o jurídicas, de instituciones públicas o privadas;

Expedir Bonos de Caja y Cédulas y Bonos Hipotecarios;

Descontar títulos de crédito de las sociedades Cooperativas, redescantar en el Banco Central de Bolivia y organizar el mercado cooperativo del descuento;

Actuar como fiduciaria en relación con bienes y derechos que pertenezcan a sociedades Cooperativas, a diversas personas de derechos público o al Estado;

Organizar y orientar el sistema de ahorro cooperativo;

Orientar el funcionamiento técnico de las Cooperativas de crédito y las secciones de ahorro de las diversas sociedades Cooperativas;

Garantizar operaciones de financiamiento a sociedades Cooperativas.

Artículo 126º La ley reglamentaria determinará la estructura y modos de funcionamiento del Banco Nacional de Crédito Cooperativo, partiendo de las siguientes normas generales:

El capital estará formado con aportes del Estado, el Banco Agrícola de Bolivia, el Banco Minero de Bolivia, la Corporación Minera de Bolivia, la Corporación Boliviana de Fomento y de las sociedades Cooperativas.

En el Presupuesto General de la Nación se incluirá una partida, en las próximas gestiones fiscales, destinadas a suscribir las acciones gubernamentales o en su defecto, se autoriza al Banco Central de Bolivia para efectuar las operaciones necesarias con el objeto de que aquellas acciones sean suscritas y pagadas;

Los fondos y recursos de las sociedades Cooperativas deberán depositarse en el Banco Nacional de Crédito Cooperativo;

Los aportes de capital de las instituciones públicas se efectuarán en dinero efectivo.

TITULO IV

DE LA ESTRUCTURA GUBERNAMENTAL DE DIRECCIÓN COOPERATIVA

CAPITULO 1

De la constitución y fines del Consejo Nacional de Cooperativas

Artículo 127º El Consejo Nacional de Cooperativas es el órgano público encargado de la ejecución y cumplimiento de esta Ley y tendrá como fines especiales:

Iniciar, promover, orientar y coordinar la creación y desarrollo de las sociedades Cooperativas;

Reglamentar la organización y funcionamiento de las sociedades Cooperativas e instituciones auxiliares, en desarrollo de los principios consagrados en esta Ley;

Prestar a las sociedades Cooperativas la asistencia técnica necesaria y coordinar la asistencia que puedan prestar los diversos órganos del Estado, las personas públicas y privadas;

Ejercer la inspección y supervigilancia de las sociedades Cooperativas, Federaciones y Confederaciones Nacional, por medio de la Dirección Nacional de Cooperativas;

Dictaminar y resolver sobre la constitución fusión, integración, disolución y liquidación de las sociedades Cooperativas;

Otorgar o revocar, por medio de la Dirección Nacional de Cooperativas, la personería jurídica de todas las sociedades Cooperativas y llevar al Registro Nacional de Sociedades Cooperativas, Federaciones y Confederación Nacional;

Vigilar el estricto cumplimiento de los principios cooperativos y de las normas contenidas en esta ley;

Desempeñar cualquier otra actividad compatible con el espíritu y contenido de la Ley General de Cooperativas y que tienda a mejorar la aplicación de los principios del cooperativismo.

Artículo 128º Créase la Dirección Nacional de Cooperativas como órgano del Consejo Nacional de Cooperativas destinado a la ejecución, control y supervigilancia de las sociedades Cooperativas.

CAPITULO 2

DE LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO NACIONAL DE COOPERATIVAS

Artículo 129º El Consejo Nacional de Cooperativas será una dependencia directa de la Presidencia de la República y estará integrada por miembros representantes del Gobierno Nacional, las instituciones públicas descentralizadas, las Federaciones Cooperativas y las organizaciones sindicales:

Un representante de la Presidencia de la República, quien presidirá el Consejo Nacional;

Un representante del Ministerio de Asuntos Campesinos;

Un representante del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Colonización;

Un representante del Ministerio de Minas y Petróleo;

Un representante del Ministerio de Trabajo;

Un representante del Banco Agrícola de Bolivia;

Un representante de la Subsecretaría de Fomento de la Producción;

Un representante de la Corporación Boliviana de Fomento;

Un representante de la Confederación Nacional de Cooperativas;

Un representante de las Federaciones Cooperativas Regionales;

Un representante de las Federaciones Cooperativas por sectores económicos;

Un representante de la Central Obrera Boliviana.

Artículo 130º La organización y funcionamiento del Consejo Nacional, la forma de designarse a los representantes de las instituciones públicas y bancarias y de los sectores cooperativos y sindical, serán regulados por la ley reglamentaria.

CAPITULO 3

DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS.

Artículo 131º El Director Nacional de Cooperativas será designado por el Presidente de la República de terna presentada por el Consejo Nacional de Cooperativas.

Las atribuciones, calidades y período, serán determinadas por el Reglamento de esta ley.

Artículo 132º Para garantizar la más eficiente organización de la Dirección Nacional de Cooperativas, está contará, por lo menos, con las siguientes reparticiones administrativas;

Departamento de Contabilidad y Fiscalización;

Departamento Legal;

Departamento de Educación Cooperativa;

Departamento de Planeamiento Económico;

Artículo 133º El Departamento de Contabilidad tendrá como atribuciones:

Autorizar la apertura de libros de contabilidad, revisar los mismos e impartir las instrucciones técnicas sobre la contabilidad Cooperativa;

Revisar y certificar los Balances Anuales;

Destacar inspectores en todo el país para la orientación y control en la administración de las Cooperativas.

Artículo 134º El Departamento Legal tendrá las siguientes atribuciones:

Informar al Director Nacional de Cooperativas sobre la legalidad de los expedientes de tramitación e la personería jurídica;

Absolver las consultas de carácter jurídico y asesorar a las sociedades Cooperativas en los problemas de su constitución legal;

Estudiar y sugerir las sanciones que deban aplicarse por infracciones a la Ley General, al Reglamento y a los Estatutos.

Artículo 135º El Departamento de Educación Cooperativa tendrá las siguientes funciones:

Elaborar los materiales de divulgación y de enseñanza;

Informar, difundir, divulgar, por medio de cursillos, conferencias, seminarios, publicaciones y textos de enseñanza y en colaboración con el Instituto Nacional de Cooperativismo, los principios y técnicas de la sociedad Cooperativa;

Faccionar modelos de Estatutos, esquema de administración interna, documentos de constitución, etc.

Proyectar, con el Instituto Nacional de Cooperativismo, los cursos de preparación profesional en administración Cooperativa.

Artículo 136º En el Presupuesto General de la Nación y a partir del 1º de enero de 1959, se incluirá un Capítulo destinado al Consejo Nacional de Cooperativas, para cubrir los gastos de instalación y administración del Consejo y de sus dependencias administrativas.

Artículo 137º La auditoría y el control financiero de los fondos asignados al Consejo Nacional de Cooperativas, estarán a cargo de la Contraloría General de la República.

CAPITULO V

DISPOSICIONES GENERALES Y TRANSITORIAS

Artículo 138º La presente ley entrará en vigor el 1º de enero de 1959.

Artículo 139º Quedan derogadas todas las disposiciones contrarias a la presente Ley General.

Artículo 140º Los casos no previstos en esta ley o su reglamento o en los estatutos, se resolverán de acuerdo con leyes similares de la Nación y con principios generales del Derecho Cooperativo Universal.

Artículo 141º Se concede un plazo improrrogable de seis meses a partir de la promulgación de la presente ley, para que las sociedades Cooperativas actualmente en funciones se organicen conforme a las disposiciones de este ley.

Artículo 142º Vencido el plazo a que se refiere el artículo anterior automáticamente quedarán canceladas las autorizaciones no ratificadas, se ordenará la disolución y liquidación de las sociedades y se aplicarán las sanciones que correspondan.

Artículo 143º El Consejo Nacional de Cooperativas entra en funcionamiento a partir de la promulgación de la presente Ley, debiendo fundar su estructura en la organización Cooperativa actualmente vigente en las distintas reparticiones ministeriales. Este organismo deberá recabar la legalización de las sociedades Cooperativas conforme al artículo 141º.

Artículo 144º El Consejo Nacional de Cooperativas centralizará, mediante normas especialmente adecuadas y en un plazo de 90 días, todos los organismos cooperativos de la Administración Pública.

Artículo 145º A tiempo de efectuarse la aprobación del Presupuesto Nacional correspondiente a la gestión de 1959, el Consejo Nacional de Cooperativas presentará un proyecto de presupuesto de ingresos y egresos correspondiente a las reparticiones administrativas Cooperativas y centralizadas de acuerdo a lo prescrito por el artículo precedente.

Los señores Ministros de Estado en sus respectivas Carteras quedan encargados de la ejecución y cumplimiento del presente Decreto Ley.

Es dado en el Palacio de Gobierno de la ciudad de La Paz, a los trece días del mes de septiembre de mil novecientos cincuenta y ocho años.

**ANEXO C: DECRETO SUPREMO N° 25703 HUGO BANZER SUAREZ
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA**

Que la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), Decreto Ley de 13 de septiembre de 1958, establece el marco legal para las Sociedades Cooperativas de Crédito.

Que la Ley 1488 de 14 de abril de 1993, dispone que quedan excluidas de la Ley, las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito que sólo realicen operaciones de intermediación financiera, de ahorro y crédito ante sus socios y que las Cooperativas de Ahorro y Crédito comprendidas en sus artículos 6o y 69o son entidades financieras no bancarias y por tanto, su autorización de funcionamiento, fiscalización, control e inspección de sus actividades y operaciones es competencia privativa de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

Que la Ley de Propiedad y Crédito Popular No. 1864 de 15 de junio de 1998, en cumplimiento con el mandato constitucional, establece que es deber del Estado apoyar la ampliación de servicios de cobertura de las Cooperativas de intermediación financiera en el marco de las operaciones de microcrédito, ahorro popular y captación restringida de depósitos y servicios auxiliares financieros.

Que el Decreto Supremo 24439 de 13 de diciembre de 1996 ha regulado el ámbito de aplicación de la LGSC para que las Cooperativas de Ahorro y Crédito puedan incorporarse al sistema financiero nacional, así como las reglas para el funcionamiento, desarrollo y supervisión de sus actividades y operaciones.

Que el gobierno boliviano, mediante Decreto Supremo 25338 de 29 de marzo de 1999, faculta al FONDESIF a orientar recursos financieros al fortalecimiento de Cooperativas de Ahorro y Crédito en proceso de adecuación para obtener licencia de funcionamiento como entidades de intermediación financiera.

Que es necesario fortalecer al sistema cooperativo de ahorro y crédito existente en el territorio nacional dotándole de un adecuado control, fiscalización y seguimiento para garantía del público y, para la solvencia del sistema de intermediación financiera en su conjunto.

Que tanto la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras como el Instituto Nacional de Cooperativas (INALCO) se encuentran en pleno proceso de reglamentar e incorporar a sus respectivos ámbitos de supervisión a las Cooperativas de ahorro y crédito abiertas y cerradas, respectivamente, habiéndose hecho necesario ajustar y fortalecer dicho proceso.

D E C R E T A:

ARTÍCULO 1º.- (OBJETO)

EN CONSEJO DE MINISTROS,

CAPITULO I OBJETO

El objeto del presente Decreto Supremo es reglamentar el ámbito de aplicación de la Ley General de Sociedades Cooperativas de 13 de septiembre de 1958, para el funcionamiento de las Cooperativas de Crédito Cerradas, así como complementar las disposiciones del Decreto Supremo No. 24439 para las Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas.. En el presente Decreto Supremo se utilizarán las siguientes abreviaturas:

Cooperativas Abiertas Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas a que se refiere el Decreto Supremo No. 24439. Cooperativas Cerradas Cooperativas de Crédito Cerradas a que se refiere el presente Decreto Supremo.

Cooperativas Comunes Cooperativas de Crédito Cerradas de Carácter Comunal. Cooperativas Laborales Cooperativas de Crédito Cerradas de Vínculo Laboral. FONDESIF Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo. INALCO Instituto Nacional de Cooperativas.

LGSC Ley General de Sociedades Cooperativas.

Superintendencia Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

CAPITULO II NATURALEZA, DENOMINACION,

ARTÍCULO 2º.- (NATURALEZA)

ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCION

Son sociedades Cooperativas de Crédito Cerradas todas aquellas sociedades constituidas al amparo de la LGSC que tienen por objeto fomentar el ahorro exclusivamente con sus socios y otorgarles recursos financieros en calidad de préstamo. Las Cooperativas de Crédito Cerradas se rigen por las disposiciones de la LGSC, el presente Decreto Supremo y disposiciones aplicables.

ARTÍCULO 3º.- (CLASES)

Las Cooperativas de Crédito Cerradas pueden ser de dos clases: de Vínculo Laboral y de Carácter Comunal.

Las Cooperativas de Crédito de Vínculo Laboral (Cooperativas Laborales) son aquellas que se organizan en el seno de una institución o empresa, pública o privada, o de un gremio profesional. La afiliación es libre y voluntaria. En ningún caso podrán establecerse mecanismos obligatorios de afiliación como condición de trabajo.

Las Cooperativas de Crédito de Carácter Comunal (Cooperativas Comunes) son aquellas que se organizan en el ámbito de un municipio, pudiendo abrir agencias únicamente en municipios aledaños que no cuenten con servicios financieros.

ARTÍCULO 4º.- (CONSTITUCIÓN)

Las Cooperativas de Crédito Cerradas se constituirán como entidades especializadas o de objeto único, adoptarán el régimen de responsabilidad limitada y usarán la denominación de "Cooperativas de Crédito Laboral" o "Cooperativa de Crédito Comunal" y agregarán a su denominación la palabra "Limitada" o la abreviatura "Ltda."

La responsabilidad limitada es la obligación de los socios de responder por las operaciones sociales de la Cooperativa hasta el monto de sus certificados de aportación.

ARTÍCULO 5º.- (PERSONALIDAD JURÍDICA)

La personalidad jurídica de las Cooperativas de Crédito Cerradas será concedida por el INALCO según las disposiciones de la LGSC. Para el efecto, tomará en cuenta los antecedentes de los organizadores y la factibilidad de la iniciativa.

ARTÍCULO 6º.- (CAPITAL Y NÚMERO DE ASOCIADOS PARA SU CONSTITUCIÓN)

Las Cooperativas Laborales no requerirán de capital mínimo para su creación y funcionamiento, bastará con la suscripción de certificados de aportación de al menos siete (7) socios.

Las Cooperativas Comunales no requerirán de capital mínimo para su creación y funcionamiento, bastará con la suscripción de certificados de aportación de al menos veinte socios.

CAPITULO III

OPERACIONES

ARTÍCULO 7º.- (OPERACIONES DE LAS COOPERATIVAS LABORALES)

Las Cooperativas Laborales sólo podrán realizar las siguientes operaciones:

Emitir certificados de aportación obligatorios de acuerdo a la Ley, sus Reglamentos y a Estatutos.

Emitir certificados de aportación voluntarios mediante libretas o boletas de aportaciones voluntarias. Los certificados de aportación voluntarios que no estuvieran garantizando préstamos, podrán ser retirados de acuerdo con las normas vigentes en cada Cooperativa.

Recibir créditos de personas jurídicas nacionales o extranjeras.

Recibir créditos del Estado e instituciones públicas.

Recibir donaciones.

Otorgar préstamos de corto, mediano y largo plazo, con garantías solidarias, personales, hipotecarias, prendarias o combinadas, sujetos a los límites establecidos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas.

ARTÍCULO 8º.- (OPERACIONES DE LAS COOPERATIVAS COMUNALES)

Las Cooperativas Comunales sólo podrán realizar las siguientes operaciones:

Emitir certificados de aportación obligatorios de acuerdo a la Ley, sus Reglamentos y a Estatutos.

Emitir certificados de aportación voluntarios mediante libretas o boletas de aportaciones voluntarias. Los certificados de aportación voluntarios que no estuvieran garantizando préstamos, podrán ser retirados de acuerdo con las normas vigentes en cada Cooperativa.

Recibir créditos de personas jurídicas nacionales o extranjeras.

Recibir créditos del Estado e instituciones públicas.

Recibir donaciones.

Otorgar préstamos de corto, mediano y largo plazo, con garantías solidarias, personales, hipotecarias, prendarias o combinadas, en las mismas condiciones y límites establecidos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas.

Adquirir bienes durables, previo compromiso de compra suscrito por sus asociados, para ser colocados a éstos bajo la modalidad de venta a plazo con reserva de propiedad.

Realizar giros y emitir órdenes de pago exigibles en el país.

Realizar operaciones de cambio y compraventa de monedas.

Comprar, conservar y vender por cuenta propia certificados de depósito emitidos por entidades financieras y títulos emitidos por el Banco Central de Bolivia y por el Tesoro General de la Nación.

Adquirir bienes inmuebles únicamente para ser utilizados por la Cooperativa en actividades propias de su giro.

Recibir letras u otros efectos en cobranza, así como, efectuar operaciones de cobranza de luz, agua, teléfono y otros servicios.

Celebrar contratos de corresponsalía con entidades financieras bancarias y no bancarias, de acuerdo al Reglamento que emita la Superintendencia.

ARTÍCULO 9º.- (LÍMITES Y PROHIBICIONES)

Las Cooperativas de Crédito Cerradas no podrán captar depósitos, bajo ninguna modalidad, incluyendo la emisión de los certificados de participación a que hace referencia el artículo 78 de la LGSC.

Las Cooperativas de Crédito Cerradas, para mantener un adecuado nivel de liquidez, deberán establecer en sus reglamentos operativos la obligatoriedad de mantener permanentemente una proporción razonable del monto de los certificados de aportación de libre disposición de sus asociados en efectivo y/o bonos del Banco Central de Bolivia o del Tesoro General de la Nación y/o

depósitos en entidades de intermediación financiera sujetas a la fiscalización de la Superintendencia.

Las Cooperativas de Crédito Cerradas podrán canalizar recursos públicos hasta por el treinta por ciento (30%) del total de sus activos.

Los organismos del Estado que concedan financiamiento a las Cooperativas de Crédito Cerradas, son responsables de verificar, antes de la concesión del financiamiento y durante la vigencia del mismo:

Que cuenten con un patrimonio neto no menor al equivalente en bolivianos de cuarenta mil Derechos Especiales de Giro (DEG 40,000).

Que tienen un año de antigüedad.

El cumplimiento de lo establecido en el presente Decreto Supremo.

Que se encuentran al día en sus obligaciones con entidades del sistema financiero.

Que la organización cuenta en su nivel gerencial con personal con experiencia en la concesión y recuperación de pequeño créditos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 16 de la Ley 1864 de Propiedad y Crédito Popular, la Contraloría General de la República en el marco de la Ley SAFCO, supervisará el adecuado cumplimiento de la responsabilidad de los organismos financiadores del Estado, señalada en el párrafo anterior.

CAPITULO IV ADMINISTRACION

ARTÍCULO 10º.- (AFILIACIÓN)

Las Cooperativas de Crédito Cerradas no podrán exigir cuotas de afiliación distintas de los certificados de aportación, para otorgar la calidad de asociado.

ARTÍCULO 11º.- (CONFORMACIÓN Y FUNCIONES DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA Y DE LA AUDITORÍA INTERNA)

El Consejo de Administración deberá estar compuesto de un número impar de consejeros titulares, no mayor a siete ni menor de tres, más dos suplentes, elegidos por la Asamblea General. Su período será por un máximo de tres años y se renovarán de manera escalonada. Únicamente podrá ser elegido para más de un período, el socio que cuente con el voto directo de al menos un tercio de los socios inscritos en la Cooperativa, los que deberán emitir su voto de manera personal en la Asamblea General respectiva.

El Consejo de Vigilancia estará compuesto por tres miembros titulares y dos suplentes, elegidos por Asamblea General. Podrán ser reelegidos por los socios presentes en la Asamblea General. No podrá formar parte del Consejo de Vigilancia, el socio que haya sido miembro del Consejo de Administración, hasta tres años después de la finalización de sus funciones como tal.

Los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia no podrán solicitar la devolución de sus certificados de aportación, ni los ejecutivos de la Cooperativa

podrán autorizar dicha devolución, sino hasta un año después de la finalización de sus funciones.

Los estatutos de las Cooperativas de Crédito Cerradas contemplarán las funciones de control y fiscalización que deben cumplir los Consejos de Administración y Vigilancia y la función de la auditoría interna.

ARTÍCULO 12º.- (DEVOLUCIÓN DE CERTIFICADOS DE APORTACIÓN)

Los socios de las Cooperativas de Crédito Cerradas podrán retirarse de la misma, siempre que sus aportaciones no estén gravados en garantía de operaciones de crédito, se cuente con la liquidez necesaria y sólo si con dicha devolución no se incumplen las limitaciones establecidas en la LGSC, el presente Decreto Supremo y en sus estatutos.

ARTÍCULO 13º.- (DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES DE PERCEPCIÓN)

Las Cooperativas de Crédito Cerradas sólo podrán registrar como ingresos los intereses de sus créditos cobrados en efectivo.

La distribución anual de excedentes de percepción se hará a prorrata según el monto y tiempo de permanencia de los certificados de aportación de cada socio, en cada gestión anual.

Ninguna Cooperativa de Crédito Cerrada podrá distribuir excedentes de percepción cuando tenga pérdidas acumuladas y/o deficiencias en la constitución de reservas exigidas por Ley y sus estatutos.

Para proceder a la distribución de excedentes de percepción, las Cooperativas de Crédito Cerradas, deberán contar con un informe de auditoría externa emitido por un auditor financiero o una firma de auditoría legalmente autorizados y la opinión favorable del Consejo de Vigilancia.

Los miembros de los consejos y ejecutivos que autoricen la distribución de excedentes de percepción en contra de lo dispuesto en el presente artículo, serán personal y solidariamente responsables y restituirán a la Cooperativa, con su propio patrimonio, el monto de los excedentes de percepción ilegalmente distribuidos.

Unicamente y empleando para ello excedentes efectivamente percibidos, las Cooperativas de Crédito Cerradas podrán realizar actividades de servicios o de asistencia social, con arreglo a sus estatutos.

ARTÍCULO 14º.- (TRANSPARENCIA DE LAS OPERACIONES)

Las Cooperativas de Crédito Cerradas no podrán efectuar ningún tipo de transacción comercial o de servicios ni conceder créditos directa o indirectamente ni garantizar a sus directivos o funcionarios y sus parientes, ni a las personas jurídicas

vinculados a ellos. Quedan exceptuadas de esta limitación las operaciones realizadas en calidad de asociados.

Las Cooperativas de Crédito Cerradas deberán mantener en un lugar de libre acceso a sus asociados, el detalle actualizado, por lo menos mensualmente, de los créditos concedidos, los depósitos constituidos en entidades financieras y las inversiones en valores, especificando el nombre del receptor o emisor, el plazo de la operación, la tasa de interés pactada y la fecha de la transacción, así como, los términos y condiciones en que se han constituido sus pasivos con personas jurídicas. Al cierre de cada trimestre calendario, se deberá informar el monto de las utilidades netas y la relación porcentual entre dichas utilidades netas y el monto de las aportaciones obligatorias y voluntarias.

CAPITULO V

SUPERVISION, CONVERSION Y DISOLUCION ARTÍCULO 15.- (SUPERVISIÓN DEL INALCO)

Corresponde al INALCO la supervisión de las Cooperativas de Crédito Cerradas.

ARTÍCULO 16º.- (CONVERSIÓN DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO CERRADAS EN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTAS)

Una Cooperativa de Crédito Cerrada de Carácter Comunal que en cualquier momento de su vida institucional

alcance alguno de los niveles de capital mínimo establecido para las Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas y que cumpla con las disposiciones establecida en la LGSC y sus estatutos, podrá solicitar autorización de la Superintendencia para convertirse en Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta, la misma que podrá conceder la autorización solicitada, previo cumplimiento satisfactorio de los requisitos y procedimientos establecidos en los artículos 15 y 16 de la Ley 1488 de Bancos y Entidades Financieras, en lo conducente, especialmente los relativos a los niveles de solvencia, resultados, capacidad de planificación y control, condiciones mínimas de operación, generación de información y reportes, contabilidad confiable y oportuna.

ARTÍCULO 17º.- (CONVERSIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTAS EN COOPERATIVAS DE CRÉDITO CERRADAS)

Una Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta podrá convertirse en una Cooperativa de Crédito Cerrada, previa

autorización de la Superintendencia, la que podrá establecer los requisitos y condiciones de dicho proceso de conversión en orden a cautelar el interés público.

ARTÍCULO 18º (DISOLUCIÓN)

Las Cooperativas de Crédito Cerradas, conforme a la LGSC, el presente Decreto Supremo y sus Estatutos, pueden disolverse por acuerdo de su Asamblea General, con autorización del INALCO, el mismo que verificará que los activos de la entidad sean mayores a sus pasivos, que el plan de devolución de pasivos y aportaciones se ajuste a las disposiciones del artículo 104 de la LGSC. Para los efectos del procedimiento de disolución, serán de aplicación las normas pertinentes del Código de Comercio, en lo conducente.

La resolución de disolución emitida por el INALCO deberá ser publicada por una vez en un diario de circulación nacional e inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas y constituye, de pleno derecho, la cancelación de la licencia de funcionamiento.

ARTÍCULO 19º.- (ADMINISTRACIÓN DE LA DISOLUCIÓN VOLUNTARIA)

El proceso de liquidación de una Cooperativa disuelta voluntariamente estará a cargo de liquidadores designados por la Asamblea General. La Cooperativa mantendrá su personería jurídica al sólo efecto de la liquidación, añadiendo a su razón social las palabras "en liquidación".

Concluido el proceso de liquidación, el INALCO dispondrá la correspondiente extinción de la Cooperativa, cancelando su personalidad jurídica.

ARTÍCULO 20º.- (DECLARATORIA DE QUIEBRA)

Ninguna Cooperativa de Crédito Cerrada será declarada en estado de quiebra sin la solicitud previa del INALCO.

CAPITULO VI OTRAS DISPOSICIONES

ARTÍCULO 21º.- (FUSIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA)

La Superintendencia propiciará y procurará el fortalecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas en resguardo del interés público, para cuyo efecto las autorizaciones de funcionamiento de dichas Cooperativas podrán

estar condicionadas a una prudente gradualidad operativa y a la fusión por absorción o por integración entre Cooperativas que captan depósitos del público. En tales casos, el FONDESIF podrá cubrir los costos que demanden los procesos de absorción o de fusión entre tales Cooperativas.

ARTÍCULO 22º.- (PLAZO ADICIONAL)

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Cooperativas Multiactivas registradas en el INALCO, que hasta la fecha del presente Decreto Supremo no se hubieran presentado a la Superintendencia o al INALCO, para iniciar su trámite de registro dispuesto por el Decreto Supremo No. 24439, como Cooperativas abiertas o cerradas, respectivamente, tendrán un plazo adicional de un (1) año a partir de la promulgación del presente Decreto Supremo, para presentarse ante el INALCO para realizar dicho registro, pero únicamente como Cooperativas Cerradas, bajo responsabilidad personal de los miembros de sus Consejos y Gerencia.

Las Cooperativas que habiéndose presentado a la Superintendencia para operar como Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas no hubieran obtenido la respectiva licencia, deberán, bajo la responsabilidad personal de los miembros de los Consejos y Gerencia, adecuarse al régimen legal de Cooperativas de Crédito Cerradas que establece el presente

Decreto Supremo en un plazo no mayor a tres (3) años o liquidarse conforme al Capítulo VI del Título III de la LGSC. Durante el proceso de adecuación a que se

refiere el párrafo precedente, la respectiva Cooperativa estará prohibida de recibir dinero de personas naturales o jurídicas en calidad de depósitos, préstamos o mutuos o bajo cualquier otra modalidad que no sean certificados de aportación, así como de aumentar los niveles de los depósitos ya existentes, debiendo proceder a la conversión de depósitos en aportaciones voluntarias o a su correspondiente devolución, para cuyo efecto toda recuperación créditos o inversiones deberá destinarse a dicha devolución.

El incumplimiento a lo dispuesto en el presente artículo conllevará para la Cooperativa y los miembros de sus Consejos y Gerencia, la aplicación del artículo 8 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras. Para tal efecto, la resolución denegatoria de licencia expedida por la Superintendencia, tendrá el carácter y surtirá los efectos de la conminatoria a que se refiere

el citado artículo.

ARTÍCULO 23º.- (DEROGATORIAS)

Se deroga el Título III del Decreto Supremo No. 24439 de 13 de diciembre de 1996 y todas las demás disposiciones contrarias al presente Decreto Supremo.

Los señores Ministros de Estado en los Despachos de Hacienda y Trabajo, quedan encargados de la ejecución y cumplimiento del presente Decreto Supremo.

Es dado en el Palacio de Gobierno de la ciudad de La Paz, a los catorce días del mes de marzo del año dosmil.

FDO. HUGO BANZER SUAREZ, Javier Murillo de la Rocha, . Franz Ondarza Linares, Walter Guiteras Denis, Jorge Crespo Velasco, Ramiro Cavero Uriona, MINISTRO INTERINO DE HACIENDA, Juan Antonio Chahin Lupo, Luis Fernando Quiroga Ramírez, MINISTRO INTERINO DE DESARROLLO ECONOMICO, Tito Hoz de Vila Quiroga, Guillermo Cuentas Yañez, Luis Vasquez Villamor, Oswaldo Antezana Vaca Diez, José Luis Carvajal Palma, Carlos Saavedra Bruno, Rubén Poma Rojas, Ronald MacLean Abaroa.