



*Cooperativa Universitaria Ltda.*

XXXVIII ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA

**MEMORIA  
Y BALANCE**

**2011**

## CONVOCATORIA A ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA

El Consejo de Administración de la Cooperativa Universitaria Ltda., en su sesión extraordinaria del día miércoles 11 de enero de 2012, de acuerdo a lo establecido en los Arts. 34°, 37° y 40° del Estatuto Social, convoca a la XXXVIII Asamblea General Ordinaria, a llevarse a cabo en el Centro de Convenciones de la Confederación Sudamericana de Fútbol – CONMEBOL, sito en Avda. Sudamericana y Las Américas, el día sábado 25 de febrero de 2012, a las 07:30 horas de la mañana, en su primera convocatoria, para tratar el siguiente:

### ORDEN DEL DÍA

1. Elección del Presidente de la Asamblea.
2. Designación de dos socios presentes para suscribir el Acta de Asamblea en carácter de delegados.
3. Informe de la Junta Electoral.
4. Lectura y consideración de la Memoria del Consejo de Administración, del Balance General y Cuadro de Resultados; dictaminados por la Junta de Vigilancia y la Auditoría Externa, correspondientes al Ejercicio comprendido entre el 01 de enero y 31 de diciembre de 2011.
5. Elección de autoridades Periodo 2012 / 2014: Consejo de Administración: Cuatro miembros titulares y dos miembros suplentes; Junta de Vigilancia: Tres miembros titulares y tres miembros suplentes; Junta Electoral: Tres miembros titulares y dos miembros suplentes. La votación se llevará a cabo desde las 11:00 de la mañana hasta las 19:00 horas.
6. Propuesta de distribución de excedentes presentada por el Consejo de Administración.
7. Propuesta y consideración del Plan de Trabajo para el año 2012 presentado por el Consejo de Administración.
8. Propuesta y consideración del Presupuesto para el Ejercicio 2012 presentado por el Consejo de Administración.
9. Otorgamiento de facultades al Consejo de Administración, para endeudamiento externo, hasta el 15% de la cartera pasiva, para caso de necesidad y/o la política de crecimiento y desarrollo lo requiera.

**Observación:** De acuerdo a lo dispuesto por el Art. 41° del Estatuto Social, si no hubiere quórum, una hora después de la fijada, la Asamblea se constituirá con el número de socios presentes.

## PLAN DE ACTIVIDADES 2012

- 1- Reestructurar sobre la base de cálculos actuariales los premios, subsidios y aportes del Fondo de Solidaridad, con el objetivo de mejorar las bondades del Servicio de Solidaridad.
- 2- Crear otros servicios que beneficien a los socios, tomando en cuenta que nuestra cooperativa es actualmente Multiactiva, incursionando en nuevas unidades de negocios.
- 3- Fortalecer los RRHH a través de la gestión por competencia y la promoción por méritos.
- 4- Afianzar la Red de Pagos aumentando los facturadores y las bocas recaudadoras a fin de mejorar los servicios a los asociados.
- 5- Habilitar créditos especiales para que los jóvenes universitarios inicien sus actividades, creando el "Crédito Semilla", considerando que el 69% de los socios cuentan con menos de 45 años.
- 6- Explorar la factibilidad de nuevas unidades de negocios, a fin de ampliar y mejorar los servicios a los socios a través del fortalecimiento de las empresas vinculadas a la CU.
- 7- Velar por la vigencia plena de los valores y Principios Cooperativos, propugnando la aplicación del Código de Buen Gobierno.
- 8- Proponer que el Excedente repartible correspondiente al ejercicio 2011 se deposite en una cuenta de ahorros a la vista, en libre disponibilidad.
- 9- Proseguir con la política de mejoramiento de atención a los asociados habilitando nuevas sucursales y agencias en el territorio de la Republica.
- 10- Adecuar los Estatutos Sociales y el Reglamento Electoral de acuerdo a las normas que rigen a las Cooperativas.
- 11- Dar inicio a la construcción de la obra de ampliación de la Casa Matriz.
- 12- Iniciar el estudio y análisis para dotar a la Cooperativa de una sede social, deportiva y recreativa a los efectos de lograr una mayor integración de los asociados.
- 13- Laborar para que los programas de educación cooperativa orienten y faciliten la inserción de los asociados en la comunidad.

**PROYECCIONES DEL EJERCICIO 2011**

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Saldo disponibilidades	128.370.601.622	204.788.891.239	76.418.289.617	59,53
Saldo préstamos M.N.	1.076.883.703.807	976.115.126.004	-100.768.577.803	-9,36
Saldo préstamos M.E.	51.058.385.240	44.087.799.886	-6.970.585.354	-13,65
Saldo Tarjetas de Créditos	118.948.845.893	124.920.443.049	5.971.597.156	5,02
Saldo de Activo Fijo	73.522.834.318	54.215.867.040	-19.306.967.278	-26,26
Saldo depósitos de Ahorros M.N.	1.083.361.680.279	979.616.513.717	-103.745.166.562	-9,58
Saldo depósitos de Ahorros M.E.	81.735.436.711	69.562.576.778	-12.172.859.933	-14,89
Saldo Aportaciones	184.297.079.161	201.741.323.073	17.444.243.912	9,47

**EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL EJERCICIO 2011**

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
<b>INGRESOS</b>	<b>254.859.266.286</b>	<b>259.924.388.378</b>	<b>5.065.122.092</b>	<b>1,99</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>235.969.611.716</b>	<b>224.009.079.197</b>	<b>-11.960.532.519</b>	<b>-5,07</b>
Ingresos operativos por servicios financieros	231.990.157.208	219.974.804.179	-12.015.353.029	-5,18
Ingresos operativos actividad ahorro y crédito	231.990.157.208	219.974.804.179	-12.015.353.029	-5,18
Intereses compensatorios sobre préstamos	176.267.255.475	166.227.584.394	-10.039.671.081	-5,70
Intereses moratorios cobrados	3.764.761.404	2.482.501.880	-1.282.259.524	-34,06
Intereses punitivos cobrados	2.132.790.049	559.776.657	-1.573.013.392	-73,75
Intereses cobrados por tarjetas de crédito	24.701.652.367	26.660.965.072	1.959.312.705	7,93
Intereses cobrados s/depósitos vista bancos	211.584.961	966.669.459	755.084.498	356,87
Intereses cobrados s/depósitos a plazo	-	90.782.498	90.782.498	100,00
Intereses cobrados sobre Inversiones	6.567.461.282	5.255.101.017	-1.312.360.265	-19,98
Dividendos sobre Inversiones	3.003.500.000	2.091.336.714	-912.163.286	-30,37
Cuotas de Ingreso no retornables	39.893.330	64.236.000	24.342.670	61,02
Créditos liquidados por Incobrab. Recuperación	783.144.744	473.486.528	-309.658.216	-39,54
Comisiones cobradas sobre tarjetas crédito	9.625.284.608	9.192.496.232	-432.788.376	-4,50
Comisiones cobradas cajero automático	262.090.404	318.329.139	56.238.735	21,46
Emisión y renovac. Tarjetas de Débito y Crédito	3.232.256.016	2.888.582.942	-343.673.074	-10,63
Desafectación de provisiones	1.398.482.568	2.702.955.647	1.304.473.079	93,28
<b>Ingresos operativos varios</b>	<b>3.979.454.508</b>	<b>4.034.275.018</b>	<b>54.820.510</b>	<b>1,38</b>
<b>Ingresos operativos Ent. Integración Coop.</b>	<b>3.979.454.508</b>	<b>4.034.275.018</b>	<b>54.820.510</b>	<b>1,38</b>
Otros ingresos y servicios	3.979.454.508	4.034.275.018	54.820.510	1,38
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>18.889.654.570</b>	<b>35.915.309.181</b>	<b>17.025.654.611</b>	<b>90,13</b>
Diferencia de cambio	15.468.336.720	31.799.267.273	16.330.930.553	105,58
Utilidad en vta. de activos fijos	4.050.000	-	-4.050.000	-100,00
Utilidad en vta. de bienes adjudicados	260.911.836	411.463.636	150.551.800	57,70
Comisiones por servicios de cobranzas	403.636.126	704.880.627	301.244.501	74,63
Alquileres cobrados	6.000.000	6.195.238	195.238	3,25
Otros ingresos no operativos	2.746.719.888	2.993.502.407	246.782.519	8,98
<b>EGRESOS</b>	<b>238.804.338.666</b>	<b>236.704.257.130</b>	<b>-2.100.081.536</b>	<b>-0,88</b>
<b>COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>222.726.605.301</b>	<b>202.123.446.458</b>	<b>-20.603.158.843</b>	<b>-9,25</b>
Costos y Gastos operativos por servicios financieros	213.935.007.064	194.322.219.161	-19.612.787.903	-9,17
Costos Operativos por actividad de Ahorro y Crédito	100.510.610.436	93.582.971.586	-6.927.638.850	-6,89
Intereses pagados a ahorristas	75.995.154.937	70.856.221.718	-5.138.933.219	-6,76
Interes pagados a otras entidades	481.178.082	3.440.566	-477.737.516	-99,28
Créditos liquidados por incobrables	2.455.525.140	2.321.416.702	-134.108.438	-5,46
Provisiones sobre préstamos incobrables	9.999.999.972	10.438.423.801	438.423.829	4,38
Provisiones sobre bienes adjudicados	151.647.684	149.237.484	-2.410.200	-1,59
Previsión sobre diversos	10.000.000	141.363.069	131.363.069	1.313,63
<b>Costo procesamiento de Tarj. de débito y crédito</b>	<b>11.417.104.621</b>	<b>9.672.868.246</b>	<b>-1.744.236.375</b>	<b>-15,28</b>
Costo procesamiento Tarjeta de crédito Cabal	4.580.642.173	3.949.666.631	-630.975.542	-13,77
Costo procesamiento Tarjeta de crédito Mastercard	2.919.372.552	2.231.229.991	-688.142.561	-23,57
Costo Procesamiento Tarjeta de crédito Panal	2.440.446.576	2.356.744.195	-83.702.381	-3,43
Cajero automático	315.127.308	314.886.204	-241.104	-0,08
Tarjetas de débito Cabal	377.350.464	255.080.322	-122.270.142	-32,40
Tarjetas de débito Panal	784.165.548	565.260.903	-218.904.645	-27,92
<b>Gastos administrativos por Act. de Ahorro y Crédito</b>	<b>113.424.396.628</b>	<b>100.739.247.575</b>	<b>-12.685.149.053</b>	<b>-11,18</b>
<b>Sueldos personal administrativo y otros</b>	<b>34.777.961.888</b>	<b>33.532.919.499</b>	<b>-1.245.042.389</b>	<b>-3,58</b>
<b>Sueldos personal administrativo y otros</b>	<b>27.172.150.999</b>	<b>26.035.920.739</b>	<b>-1.136.230.260</b>	<b>-4,18</b>
Personal administrativo	24.144.106.331	23.907.691.145	-236.415.186	-0,98
Incentivo monetario a oficiales	3.028.044.668	2.128.229.594	-899.815.074	-29,72
Gratificación especial	2.264.345.939	2.182.344.808	-82.001.131	-3,62
Fallos de caja	666.207.506	705.640.926	39.433.420	5,92

## EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL EJERCICIO 2011

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Aguinaldos	2.271.272.688	2.216.785.720	-54.486.968	-2,40
Almuerzo	2.403.984.756	2.392.227.306	-11.757.450	-0,49
<b>Beneficios Sociales</b>	<b>6.461.204.076</b>	<b>5.734.010.796</b>	<b>-727.193.280</b>	<b>-11,25</b>
Beneficios sociales	5.118.102.472	5.056.981.461	-61.121.011	-1,19
Incentivos al personal	1.343.101.604	677.029.335	-666.072.269	-49,59
<b>Servicios Públicos</b>	<b>2.396.316.134</b>	<b>2.155.247.273</b>	<b>-241.068.861</b>	<b>-10,06</b>
Consumo de agua.	64.212.962	59.303.818	-4.909.144	-7,65
Consumo de energía eléctrica.	1.103.520.798	1.044.170.262	-59.350.536	-5,38
Teléfono.	960.576.282	747.668.516	-212.907.766	-22,16
Telegramas	268.006.092	304.104.677	36.098.585	13,47
<b>Materiales, Útiles y Papelería</b>	<b>3.917.656.012</b>	<b>4.197.350.926</b>	<b>279.694.914</b>	<b>7,14</b>
<b>Depreciación del Ejercicio</b>	<b>5.364.366.786</b>	<b>5.507.454.763</b>	<b>143.087.977</b>	<b>2,67</b>
<b>Amortización Cargos Diferidos</b>	<b>3.076.153.666</b>	<b>2.605.535.417</b>	<b>-470.618.249</b>	<b>-15,30</b>
<b>Provisión para Créditos Diversos</b>	<b>815.063.408</b>	<b>785.644.132</b>	<b>-29.419.276</b>	<b>-3,61</b>
<b>Honorarios Profesionales</b>	<b>4.256.715.288</b>	<b>3.909.051.335</b>	<b>-347.663.953</b>	<b>-8,17</b>
Honorarios profesionales	1.204.519.152	1.417.116.478	212.597.326	17,65
Gastos judiciales	3.052.196.136	2.491.934.857	-560.261.279	-18,36
<b>Servicios de terceros</b>	<b>18.395.857.303</b>	<b>14.533.115.859</b>	<b>-3.862.741.444</b>	<b>-21,00</b>
<b>Servicios de terceros</b>	<b>12.392.575.530</b>	<b>10.732.371.946</b>	<b>-1.660.203.584</b>	<b>-13,40</b>
Transmisión de datos	418.817.742	361.084.014	-57.733.728	-13,78
Servicio de courier	436.384.278	397.803.619	-38.580.659	-8,84
Otras comunicaciones.	189.885.852	140.401.347	-49.484.505	-26,06
Seguridad y vigilancia.	4.029.832.725	3.506.163.174	-523.669.551	-12,99
Servicio de Cafetería.	353.152.788	322.574.590	-30.578.198	-8,66
Limpieza.	1.494.985.335	1.463.367.235	-31.618.100	-2,11
Informes confidenciales.	416.682.070	336.875.700	-79.806.370	-19,15
Transporte de caudales	303.715.632	268.855.017	-34.860.615	-11,48
Consumo agua mineral y otros	134.474.718	134.061.657	-413.061	-0,31
Consumo de celular	79.754.444	74.524.607	-5.229.837	-6,56
Centro de atención al socio	714.565.620	712.303.765	-2.261.855	-0,32
Servicio de referencias personales	400.485.150	395.517.549	-4.967.601	-1,24
Servicios contratados	543.727.164	537.826.956	-5.900.208	-1,09
Verificación de datos - créditos	418.652.796	104.112.364	-314.540.432	-75,13
Gastos por servicios de mensajes	84.000.000	31.054.400	-52.945.600	-63,03
Digitación de Impuestos	669.459.216	650.385.589	-19.073.627	-2,85
Servicio de reclamo empresas tercerizadas	1.704.000.000	1.295.460.363	-408.539.637	-23,98
<b>Publicidad y promoción</b>	<b>4.220.854.224</b>	<b>3.100.716.457</b>	<b>-1.120.137.767</b>	<b>-26,54</b>
<b>Cuotas otras Instituciones</b>	<b>1.782.427.549</b>	<b>700.027.456</b>	<b>-1.082.400.093</b>	<b>-60,73</b>
<b>Reparación y mantenimiento</b>	<b>1.935.222.030</b>	<b>1.664.757.151</b>	<b>-270.464.879</b>	<b>-13,98</b>
<b>Seguros</b>	<b>14.651.990.195</b>	<b>11.747.963.203</b>	<b>-2.904.026.992</b>	<b>-19,82</b>
<b>Alquileres pagados</b>	<b>2.702.180.327</b>	<b>2.572.058.026</b>	<b>-130.122.301</b>	<b>-4,82</b>
<b>Impuestos y tasas</b>	<b>7.042.994.131</b>	<b>6.647.901.059</b>	<b>-395.093.072</b>	<b>-5,61</b>
<b>Gastos sucursales y agencias</b>	<b>3.549.311.652</b>	<b>1.982.366.226</b>	<b>-1.566.945.426</b>	<b>-44,15</b>
<b>Gastos de estudios de proyectos</b>	<b>317.119.104</b>	<b>26.454.546</b>	<b>-290.664.558</b>	<b>-91,66</b>
<b>Patentes y software Informático</b>	<b>1.559.486.756</b>	<b>936.389.217</b>	<b>-623.097.539</b>	<b>-39,96</b>
<b>Comisiones y bonificaciones pagadas</b>	<b>683.561.847</b>	<b>731.850.818</b>	<b>48.288.971</b>	<b>7,06</b>
Comisiones y bonificaciones pagadas	404.679.288	361.117.294	-43.561.994	-10,76
Gastos bancarios	278.882.559	370.733.524	91.850.965	32,94
<b>Gastos de movilidad y transporte</b>	<b>625.417.602</b>	<b>590.652.446</b>	<b>-34.765.156</b>	<b>-5,56</b>
<b>Gastos de viajes</b>	<b>507.898.851</b>	<b>584.281.903</b>	<b>76.383.052</b>	<b>15,04</b>
<b>Capacitación</b>	<b>387.919.572</b>	<b>294.242.980</b>	<b>-93.676.592</b>	<b>-24,15</b>
<b>Otros egresos operativos</b>	<b>8.791.598.237</b>	<b>7.801.227.297</b>	<b>-990.370.940</b>	<b>-11,26</b>
<b>Gastos de Alta Direccion</b>	<b>8.791.598.237</b>	<b>7.801.227.297</b>	<b>-990.370.940</b>	<b>-11,26</b>
Dietas	5.990.579.040	5.825.476.508	-165.102.532	-2,76
Gastos de sesión	584.135.902	515.011.127	-69.124.775	-11,83
Gastos de capacitacion Directivos	187.655.250	144.747.029	-42.908.221	-22,87
Gastos de asamblea	787.866.412	302.670.501	-485.195.911	-61,58
Gastos de viajes	1.241.361.633	1.013.322.132	-228.039.501	-18,37
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>16.077.733.365</b>	<b>34.580.810.672</b>	<b>18.503.077.307</b>	<b>115,09</b>
Diferencia de cambio	14.967.295.560	31.446.419.214	16.479.123.654	110,10
Pérdidas en venta de activos fijos	2.315.673	2.026.589	-289.084	-12,48
Pérdida en venta de bienes adjudicados	200.000.004	395.635.391	195.635.387	97,82
Otros egresos no operativos	908.122.128	2.736.729.478	1.828.607.350	201,36
<b>EXCEDENTE OPERATIVO</b>	<b>13.243.006.415</b>	<b>21.885.632.739</b>	<b>8.642.626.324</b>	<b>65,26</b>
<b>EXCEDENTE NO OPERATIVO</b>	<b>2.811.921.205</b>	<b>1.334.498.509</b>	<b>-1.477.422.696</b>	<b>-52,54</b>
<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>16.054.927.620</b>	<b>23.220.131.248</b>	<b>7.165.203.628</b>	<b>44,63</b>

**COMENTARIO SOBRE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**
**INGRESOS**

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Ingresos	254.859.266.286	259.924.388.378	5.065.122.092	1,99

Al cierre del ejercicio 2011, los ingresos totales fueron realizados con G. 5.065.122.092 por encima de lo presupuestado.

**INGRESOS OPERATIVOS**

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Ingresos Operativos	235.969.611.716	224.009.079.197	- 11.960.532.519	- 5,07

Los ingresos operativos se ejecutaron en el 94,93 % de lo proyectado. El 5.07 % no realizado, en valores absolutos, corresponde a la suma de G. 11.960.532.519.

Las cuentas correspondientes a ingresos operativos, que no fueron realizadas de acuerdo a lo presupuestado, son: Intereses compensatorios, moratorios y punitivos sobre préstamos, intereses cobrados sobre inversiones, dividendos sobre inversiones, créditos liquidados por incobrables recuperación, comisiones cobradas sobre tarjetas de crédito y emisión y renovación de tarjetas de débito y crédito. En lo referente a intereses compensatorios, se observa una diferencia determinada por la incompleta realización de la cartera de créditos [-9,36%]

Los "intereses cobrados sobre inversiones" no fueron realizados en 19,98% debido a la política de impulsar las colocaciones de fondos en la cartera de créditos antes que realizar inversiones bancarias.

Es importante señalar que la cuenta "Desafectación de provisiones" es utilizada para registrar los extornos de provisiones para créditos incobrables que se generaron a lo largo del ejercicio, el saldo de lo realizado es de G. 2.702.955.647, con una sobrealización de G. 1.304.473.079, es la contrapartida de la cuenta 5110104 Provisiones sobre Préstamos Incobrables. Para un análisis adecuado, el importe de esta cuenta debe ser considerado junto con la cuenta 51101014 Provisiones sobre préstamos Incobrables, con lo cual el neto de provisiones constituidas en el ejercicio queda en G. 7.735.468.153.

**INGRESOS NO OPERATIVOS**

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Ingresos No Operativos	18.889.654.570	35.915.309.181	17.025.654.611	90,13

Al cierre del ejercicio 2011, los ingresos totales fueron realizados con G. 5.065.122.092 por encima de lo presupuestado.

Los ingresos no operativos superaron lo presupuestado, en G. 17.025.654.611, que representa el 90,13 % de sobrealización. La principal cuenta del rubro es "diferencia de cambio", con una sobrealización de G.16.330.930.553. Para el análisis de esta se debe considerar la cuenta 5210101 Diferencia de cambio [pérdidas] que también presenta una sobre realización por efecto de contar con la cartera calzada.

**EGRESOS**

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Egresos	238.804.338.666	236.704.257.130	-2.100.081.536	-0,88

Los egresos totales del ejercicio autorizados por Asamblea Ordinaria tuvieron un ahorro presupuestario del -0,88 %, que en valores absolutos ascienden a G. 2.100.081.536.

**COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS**

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Costos y Gastos Operativos	222.726.605.301	202.123.446.458	- 20.603.158.843	-9,25

En lo referente específicamente a Gastos operativos presupuestados para el ejercicio 2.011, se logró un ahorro presupuestario de G. - 20.603.158.843. Las principales partidas se mencionan a continuación:

**COSTOS OPERATIVOS POR ACTIVIDAD DE AHORRO Y CRÉDITO**

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Costos Operativos por Actividad de Ahorro y Crédito	100.510.610.436	93.582.971.586	- 6.927.638.850	-6,89

Los costos operativos por actividad de ahorro y crédito presentan un ahorro presupuestario del -6,89 %, lo que representa en valores absolutos la suma de G. 6.927.638.850. Las cuentas que aportaron a este ahorro presupuestario son: Intereses pagados a ahorristas, Intereses pagados a otras entidades, Créditos liquidados por incobrables y Costo procesamiento de tarjetas de débito y crédito. En relación a los intereses pagados a ahorristas el ahorro resulta de la no realización de las carteras de ahorros en los crecimientos estimados.

## COMENTARIO SOBRE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

En cuanto a los Intereses pagados a otras entidades, el importe observado corresponde al convenio suscrito con la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) ejecutado recién a finales de año.

Otro de los rubros que generaron un importante ahorro presupuestario es el relacionado a los costos de procesamiento de tarjetas de crédito y débito, que tiene entre sus componentes más fuertes el tipo de cambio, que a lo largo del año se mantuvo muy debilitado y contribuyó a mantener los egresos por debajo de lo proyectado.

### GASTOS OPERATIVOS: Costos y gastos operativos por servicios financieros

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Costos y Gastos Operativos por servicios Financieros	213.935.007.064	194.322.219.161	-19.612.787.903	- 9,17

Los costos y gastos operativos por servicios financieros contemplan la sumatoria de los costos operativos por actividad de ahorro y crédito expuesto más arriba y los gastos administrativos por actividad de ahorro y crédito que lo presentamos a continuación:

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Gastos Administrativos por actividad de Ahorro y Crédito	113.424.396.628	100.739.247.575	-12.685.149.053	- 11,18

En este grupo el ahorro presupuestario es de G. 12.685.149.053, y los rubros más importantes son los siguientes:

El gasto de personal registra un ahorro presupuestario del 4,18%, que representan G. 1.136.230.260 en valores absolutos.

Servicios públicos presenta un ahorro de 10,06% con G. 241.068.861. siendo el consumo telefónico el principal contribuyente del ahorro con un 22,16% por debajo de lo presupuestado.

Los Servicios de Terceros presentan un ahorro de G. 3.862.741.444. Los componentes del rubro que mayor han contribuido al ahorro son: Seguridad y Vigilancia con G. 523.669.551 de ahorro, Verificación de datos de créditos con G. 314.540.432 millones y Servicios de reclamos de Empresas tercerizadas con G. 408.539.637 por debajo de lo autorizado por la Asamblea.

Igual situación se observa con el rubro Publicidad y Promoción que presenta un ahorro de G 1.120.137.767, los Seguros de ahorros, aportes, cancelación de deudas y riesgos integrales bancarios con 2.904.026.992 y los Gastos de Sucursales con G. 1.566.945.426.

En cuanto a los rubros y cuentas que se han realizado por encima de lo presupuestado, tenemos, el rubro de Útiles y papelería, que presenta un exceso de G. 279.694.914, corresponde a artículos promocionales cuya entrega se intensificó para disminuir la existencia de los mismos en depósito; Telegramas con 13,47 %; sin embargo, esa cuenta tiene su contrapartida en "ingresos operativos varios" que compensa ampliamente, considerando que este gasto es aplicado al socio en situación de mora y depende de la cantidad de atrasos con que cuente la cartera de créditos y tarjetas de crédito. El rubro Honorarios profesionales presenta una sobre realización de G. 212.597.326 a resultados del cambio de profesionales actuantes del caso penal de Lambaré, asimismo el pago de honorarios de abogados actuantes de demandas varias en el ámbito Civil por colaterales del caso Lambaré, también en el ámbito Jurídico laboral se han contado con casos no previstos, entre otros.

Por otra parte, las Comisiones y Bonificaciones presentan un exceso de G. 48.288.971, determinados principalmente por el rubro "Gastos Bancarios", esto tiene su origen en las comisiones bancarias por depósitos en moneda extranjera; el cual a su vez tiene su contrapartida en una cuenta de ingresos, "Comisiones Cobradas por Depósitos en Dólares". Por último se tiene que los Gastos de viaje de la estructura administrativa se ha sobrepasado en G. 76.383.052, que es el 15,04 % de lo presupuestado, en esta cuenta se registran todos los traslados a nivel nacional de funcionarios para suplencias de cargos, reuniones varias, capacitaciones, supervisiones, entre otros.

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Costos y Gastos no Operativos	16.077.733.365	34.580.810.672	18.503.077.307	115,09

El componente principal del rubro es la diferencia de cambio que logró una sobre realización de G. 18.503.077.307, siendo ello el 115,09%

Tales partidas de ahorro presupuestario observadas contribuyen, junto con los rendimientos de cartera a la obtención de excedentes en un 44,63% por encima de estimado en la proyección presupuestaria del ejercicio 2011.

	Aprobado por Asamblea	Realizado	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Excedente Operativo	13.243.006.415	21.885.632.739	8.642.626.324	65,26
Excedente No Operativo	2.811.921.205	1.334.498.509	-1.477.422.696	-52,54
Excedente del Ejercicio	16.054.927.620	23.220.131.248	7.165.203.628	44,63

**PROYECCIONES EJERCICIO 2012**

	Realizado 2011	Proyectado 2012	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Saldo de disponibilidades	204.788.891.239	168.145.306.679	-36.643.584.560	-17,89
Saldo de Préstamos M.N.	976.115.126.004	1.069.720.472.000	93.605.345.996	9,59
Saldo de Préstamos M.E.	44.087.799.886	54.092.785.964	10.004.986.078	22,69
Saldo de Tarjetas de Créditos	124.920.443.049	133.185.986.953	8.265.543.904	6,62
Saldo de Activo Fijo	54.215.867.040	59.575.786.361	5.359.919.321	9,89
Saldo de Depósitos de Ahorros M.N.	979.616.513.717	1.065.625.065.746	86.008.552.029	8,78
Saldo de Depósitos de Ahorros M.E.	69.562.576.778	72.084.738.077	2.522.161.299	3,63
Saldo de Aportaciones	201.741.323.073	219.074.479.487	17.333.156.414	8,59

**PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS EJERCICIO 2012**

	Realizado 2011	Proyectado 2012	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
<b>INGRESOS</b>	<b>259.924.388.378</b>	<b>274.731.307.325</b>	<b>14.806.918.947</b>	<b>5,70</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>224.009.079.197</b>	<b>258.334.757.857</b>	<b>34.325.678.660</b>	<b>15,32</b>
Ingresos Operativos por Servicios Financieros	219.974.804.179	254.070.584.617	34.095.780.438	15,50
<b>Ingresos Operativos Actividad Ahorro y Credito</b>	<b>219.974.804.179</b>	<b>254.070.584.617</b>	<b>34.095.780.438</b>	<b>15,50</b>
Intereses Compensatorios sobre Préstamos	166.227.584.394	196.677.836.376	30.450.251.982	18,32
Intereses Moratorios Cobrados	2.482.501.880	2.621.547.925	139.046.045	5,60
Intereses Punitivos Cobrados	559.776.657	598.567.176	38.790.519	6,93
Intereses Cobrados por Tarjetas de Crédito	26.660.965.072	29.372.634.368	2.711.669.296	10,17
Intereses Cobrados s/Depositos Vista Bancos	966.669.459	1.323.529.114	356.859.655	36,92
Intereses Cobrados sobre Depósitos a Plazo	90.782.498	188.907.990	98.125.492	108,09
Intereses Cobrados sobre Inversiones	5.255.101.017	4.218.497.869	-1.036.603.148	-19,73
Dividendos sobre Inversiones	2.091.336.714	3.000.000.000	908.663.286	43,45
Cuotas de Ingreso no Retornables	64.236.000	75.523.935	11.287.935	17,57
Creditos Liquidados por Incobrabilidad Recup.	473.486.528	520.835.136	47.348.608	10,00
Comisiones Cobradas Sobre Tarjetas Crédito	9.192.496.232	9.533.594.208	341.097.976	3,71
Comisiones Cobradas Cajero Automático	318.329.139	350.162.052	31.832.913	10,00
Emisión y Renovac. Tarj. de Débito y Crédito	2.888.582.942	3.328.948.460	440.365.518	15,25
Desafectación de Provisiones	2.702.955.647	2.260.000.008	-442.955.639	-16,39
<b>Ingresos Operativos Varios</b>	<b>4.034.275.018</b>	<b>4.264.173.240</b>	<b>229.898.222</b>	<b>5,70</b>
<b>Ingresos Operativos Ent. Integración Coop.</b>	<b>4.034.275.018</b>	<b>4.264.173.240</b>	<b>229.898.222</b>	<b>5,70</b>
Otros Ingresos y Servicios	4.034.275.018	4.264.173.240	229.898.222	5,70
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>35.915.309.181</b>	<b>16.396.549.468</b>	<b>-19.518.759.713</b>	<b>-54,35</b>
Diferencia de Cambio	31.799.267.273	12.213.106.510	-19.586.160.763	-61,59
Utilidad en Vta. de Bienes Adjudicados	411.463.636	300.000.000	-111.463.636	-27,09
Comisiones por Servicios de Cobranzas	704.880.627	736.713.084	31.832.457	4,52
Alquileres Cobrados	6.195.238	6.000.000	-195.238	-3,15
Otros Ingresos No Operativos	2.993.502.407	3.140.729.874	147.227.467	4,92
<b>EGRESOS</b>	<b>236.704.257.130</b>	<b>247.856.177.255</b>	<b>11.151.920.125</b>	<b>4,71</b>
<b>COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>202.123.446.458</b>	<b>233.158.599.690</b>	<b>31.035.153.232</b>	<b>15,35</b>
Costos y Gastos Operativos por Servicios Financiero	194.322.219.161	222.859.852.272	28.537.633.111	14,69
<b>Costos Operativos Por Actividad de Ahorro y Crédito</b>	<b>93.582.971.586</b>	<b>108.007.402.670</b>	<b>14.424.431.084</b>	<b>15,41</b>
Intereses Pagados a Ahorristas	70.856.221.718	83.101.515.543	12.245.293.825	17,28
Intereses Pagados a Otras Instituciones	3.440.566	1.232.839.230	1.229.398.664	35,732,45
Creditos Liquidados por Incobrables	2.321.416.702	2.416.228.740	94.812.038	4,08
Provisiones Sobre Préstamos Incobrables	10.438.423.801	9.559.336.260	-879.087.541	-8,42
Provisiones Sobre Bienes Adjudicados	149.237.484	87.941.055	-61.296.429	-41,07
Previsión sobre Diversos	141.363.069	100.000.008	-41.363.061	-29,26
<b>Costo Procesamiento de Tarj. de Débito y Crédito</b>	<b>9.672.868.246</b>	<b>11.509.541.834</b>	<b>1.836.673.588</b>	<b>18,99</b>
Costo Procesamiento Tarj de Crédito Cabal	3.949.666.631	4.556.215.651	606.549.020	15,36
Costo Procesamiento Tarj. de Crédito Mastercard	2.231.229.991	2.777.781.271	546.551.280	24,50
Costo Procesamiento Tarj. de Crédito Panal	2.356.744.195	2.832.882.871	476.138.676	20,20
Cajero Automático	314.886.204	399.866.892	84.980.688	26,99
Tarjetas de Débito Cabal	255.080.322	290.727.286	35.646.964	13,97
Tarjetas de Débito Panal	565.260.903	652.067.863	86.806.960	15,36
<b>Gastos Administrativos por Act. de Ahorro y Crédito</b>	<b>100.739.247.575</b>	<b>114.852.449.602</b>	<b>14.113.202.027</b>	<b>14,01</b>
<b>Sueldos Personal Administrativo y Otros</b>	<b>33.532.919.499</b>	<b>40.436.261.143</b>	<b>6.903.341.644</b>	<b>20,59</b>
Sueldos Personal Administrativo y Otros	26.035.920.739	31.542.563.913	5.506.643.174	21,15
Personal Administrativo	23.907.691.145	29.071.010.928	5.163.319.783	21,60
Incentivo Monetario a Oficiales	2.128.229.594	2.463.632.985	335.403.391	15,76
Comisión por Colocación de Productos	-	7.920.000	7.920.000	100,00
Gratificación Especial	2.182.344.808	2.642.303.247	459.958.439	21,08
Fallos de Caja	705.640.926	792.655.203	87.014.277	12,33

## PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS EJERCICIO 2012

	Realizado 2011	Proyectado 2012	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Aguinaldos	2.216.785.720	2.646.666.649	429.880.929	19,39
Almuerzo	2.392.227.306	2.812.072.131	419.844.825	17,55
<b>Beneficios Sociales</b>	<b>5.734.010.796</b>	<b>7.866.997.676</b>	<b>2.132.986.880</b>	<b>37,20</b>
Beneficios Sociales	5.056.981.461	6.189.685.877	1.132.704.416	22,40
Incentivos al Personal	677.029.335	1.677.311.799	1.000.282.464	147,75
Servicios Públicos	2.155.247.273	2.473.909.011	318.661.738	14,79
Consumo de Agua.	59.303.818	66.255.936	6.952.118	11,72
Consumo de Energía Eléctrica.	1.044.170.262	1.196.128.221	151.957.959	14,55
Teléfono.	747.668.516	875.558.130	127.889.614	17,11
Telegramas	304.104.677	335.966.724	31.862.047	10,48
<b>Materiales, Útiles y Papelería</b>	<b>4.197.350.926</b>	<b>2.697.495.047</b>	<b>-1.499.855.879</b>	<b>-35,73</b>
Depreciación del Ejercicio	5.507.454.763	5.702.580.360	195.125.597	3,54
<b>Amortización Cargos Diferidos</b>	<b>2.605.535.417</b>	<b>3.193.173.850</b>	<b>587.638.433</b>	<b>22,55</b>
Provisión Para Créditos Diversos	785.644.132	1.480.896.116	695.251.984	88,49
<b>Honorarios Profesionales</b>	<b>3.909.051.335</b>	<b>5.048.204.813</b>	<b>1.139.153.478</b>	<b>29,14</b>
Honorarios Profesionales	1.417.116.478	2.361.712.427	944.595.949	66,66
Gastos Judiciales	2.491.934.857	2.686.492.386	194.557.529	7,81
<b>Servicios de Terceros</b>	<b>14.533.115.859</b>	<b>15.700.520.642</b>	<b>1.167.404.783</b>	<b>8,03</b>
<b>Servicios de Terceros</b>	<b>10.732.371.946</b>	<b>11.196.540.739</b>	<b>464.168.793</b>	<b>4,32</b>
Transmisión de Datos	361.084.014	452.326.089	91.242.075	25,27
Servicio de Courrier	397.803.619	433.636.056	35.832.437	9,01
Otras Comunicaciones.	140.401.347	85.039.938	-55.361.409	-39,43
Seguridad y Vigilancia.	3.506.163.174	3.821.614.842	315.451.668	9,00
Servicio de Cafetería.	322.574.590	367.123.140	44.548.550	13,81
Limpieza.	1.463.367.235	1.566.821.021	103.453.786	7,07
Informes Confidenciales.	336.875.700	392.589.198	55.713.498	16,54
Transporte de Caudales	268.855.017	325.006.332	56.151.315	20,89
Consumo agua mineral y otros	134.061.657	151.903.006	17.841.349	13,31
Consumo de celular	74.524.607	81.977.064	7.452.457	10,00
Centro de Atención al Socio	712.303.765	833.250.783	120.947.018	16,98
Servicios de Referencias Personales	395.517.549	469.783.701	74.266.152	18,78
Servicios Contratados	537.826.956	595.342.569	57.515.613	10,69
Verificación de Datos - Créditos	104.112.364	-	-104.112.364	-100,00
Gastos por Servicios de Mensajes	31.054.400	34.159.836	3.105.436	10,00
Digitación de Impuestos	650.385.589	672.597.054	22.211.465	3,42
Servicios de Reclamos Empresas Tercerizadas	1.295.460.363	913.370.110	-382.090.253	-29,49
Publicidad y Promoción	3.100.716.457	1.556.169.060	-1.544.547.397	-49,81
Cuotas Otras Instituciones	700.027.456	2.947.810.843	2.247.783.387	321,10
<b>Reparación y Mantenimiento</b>	<b>1.664.757.151</b>	<b>1.922.692.215</b>	<b>257.935.064</b>	<b>15,49</b>
<b>Seguros</b>	<b>11.747.963.203</b>	<b>13.038.318.067</b>	<b>1.290.354.864</b>	<b>10,98</b>
<b>Alquileres Pagados</b>	<b>2.572.058.026</b>	<b>3.107.316.589</b>	<b>535.258.563</b>	<b>20,81</b>
<b>Impuestos y Tasas</b>	<b>6.647.901.059</b>	<b>7.023.605.498</b>	<b>375.704.439</b>	<b>5,65</b>
<b>Gastos Sucursales y Agencias</b>	<b>1.982.366.226</b>	<b>1.545.664.974</b>	<b>-436.701.252</b>	<b>-22,03</b>
<b>Gastos de Estudios de Proyectos</b>	<b>26.454.546</b>	<b>99.999.996</b>	<b>73.545.450</b>	<b>278,01</b>
Patentes y Software Informático	936.389.217	1.168.736.667	232.347.450	24,81
Comisiones y Bonificaciones Pagadas	731.850.818	712.669.491	-19.181.327	-2,62
Comisiones y Bonificaciones Pagadas	361.117.294	289.492.404	-71.624.890	-19,83
Gastos Bancarios	370.733.524	423.177.087	52.443.563	14,15
<b>Gastos de Movilidad y Transporte</b>	<b>590.652.446</b>	<b>663.706.677</b>	<b>73.054.231</b>	<b>12,37</b>
<b>Gastos de Viajes</b>	<b>584.281.903</b>	<b>664.000.770</b>	<b>79.718.867</b>	<b>13,64</b>
Capacitación	294.242.980	305.700.000	11.457.020	3,89
<b>Otros Egresos Operativos</b>	<b>7.801.227.297</b>	<b>10.298.747.418</b>	<b>2.497.520.121</b>	<b>32,01</b>
<b>Gastos de Alta Dirección</b>	<b>7.801.227.297</b>	<b>10.298.747.418</b>	<b>2.497.520.121</b>	<b>32,01</b>
Dietas	5.825.476.508	7.361.813.300	1.536.336.792	26,37
Gastos de Sesión	515.011.127	570.254.412	55.243.285	10,73
Gastos de Capacitación Directivos	144.747.029	149.089.428	4.342.399	3,00
Gastos de Asamblea	302.670.501	1.204.268.146	901.597.645	297,88
Gastos de Viajes	1.013.322.132	1.013.322.132	-	-
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>34.580.810.672</b>	<b>14.697.577.565</b>	<b>-19.883.233.107</b>	<b>-57,50</b>
Diferencia de Cambio	31.446.419.214	11.701.961.801	-19.744.457.413	-62,79
Pérdidas en Venta de Activos Fijos	2.026.589	2.049.996	23.407	1,15
Pérdida en Venta de Bienes Adjudicados	395.635.391	200.000.004	-195.635.387	-49,45
Otros Egresos No Operativos	2.736.729.478	2.793.565.764	56.836.286	2,08
<b>EXCEDENTE OPERATIVO</b>	<b>21.885.632.739</b>	<b>25.176.158.167</b>	<b>3.290.525.428</b>	<b>15,04</b>
<b>EXCEDENTE NO OPERATIVO</b>	<b>1.334.498.509</b>	<b>1.698.971.903</b>	<b>364.473.394</b>	<b>-27,31</b>
<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>23.220.131.248</b>	<b>26.875.130.070</b>	<b>3.654.998.822</b>	<b>15,74</b>

**PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES - EJERCICIO 2011**

<b>Excedente del ejercicio</b>	<b>%</b>		<b>G. 23.220.131.248</b>
Reserva Legal	10,00%	G. 2.322.013.125	
Fondo de Educación	13,00%	G. 3.018.617.062	
Excedentes especiales - operaciones con terceros G. 2.954.052.761			
Interés s/ Aportes	39,00%	G. 9.055.851.187	
Retorno s/ Préstamos y Tarjetas de crédito	30,00%	G. 6.966.039.374	
Retorno s/ Ahorros	5,00%	G. 1.161.006.562	
Aporte a la Federación de Cooperativas Multiactivas	3,00%	G. 696.603.937	
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>G. 23.220.131.248</b>	

**FORMA DE DISTRIBUCIÓN**
**Interés sobre aportes, retorno sobre préstamos, tarjetas de crédito y ahorros.**

Distribuir en un 100% (Acreditación en cajas de ahorros a la vista), previa cancelación de las obligaciones vencidas (Art. 46 del Decreto 14,052/96)

**Fecha de distribución**

- 5 de marzo de 2012 desde el socio No. 1 al 25.000
- 12 de marzo de 2012 desde el socio No. 25.001 al 50.000
- 19 de marzo de 2012 desde el socio No. 50.001 al 75.000
- 26 de marzo de 2012 desde el socio No. 75.001 en adelante

## PLANA EJECUTIVA DE LA COOPERATIVA UNIVERSITARIA LTDA.

- Gerente General
  - Gerente Administrativo
  - Gerente de Tecnologías de Información
  - Gerente Financiero
  - Gerente de Tarjetas de Créditos
  - Gerente de Recursos Humanos
  - Gerente de Asesoría Jurídica Interna
  - Gerente de Riesgos
  - Gerente de Créditos
  - Gerente de Ahorros
  - Gerente de Sucursales
  - Gerente de Calidad
  - Gerente de Recuperación de Créditos
  - Auditora General
  - Contadora General
  - Tesorera General
  - Oficial de Cumplimiento Prevención de Lavado de Dinero
  - Subgerente de Marketing
  - Subgerente de Asesoría Jurídica
  - Subgerente de Operaciones
  - Subgerente de Digitalización
  - Subgerente de Proyectos
  - Subgerente de Auditoría Interna
  - Subgerente de Educación
  - Subgerente de Sucursales
  - Subgerente de Tarjetas de Crédito
  - Subgerente de Tecnologías de Información
  - Subgerente Central de Riesgos
  - Subgerente de Servicios Cooperativos
  - Subgerente Organización y Cambios
  - Subgerente Adquisiciones e Inventarios
  - Subgerente de Documentaciones de Sucursales
  - Subgerente de Comunicación
  - Subgerente de Créditos
  - Subgerente de Recursos Humanos
  - Subgerente de Inventario
  - Coordinadora de Calidad
  - Subgerente Sucursal Colón
  - Subgerente Sucursal Villa Morra
  - Subgerente Sucursal Ciudad del Este
  - Subgerente Sucursal Encarnación
  - Subgerente Sucursal Centro
  - Subgerente Sucursal Boggiani
  - Subgerente Sucursal Coronel Oviedo
  - Subgerente Sucursal Villarrica
  - Subgerente Sucursal Concepción
  - Subgerente Sucursal Lambaré
  - Subgerente Sucursal San Lorenzo
  - Subgerente Sucursal San Estanislao
  - Subgerente Interino Sucursal San Ignacio
  - Subgerente Sucursal Pedro Juan Caballero
  - Subgerente Sucursal Caaguazú
  - Subgerente Sucursal Luque
  - Subgerente Sucursal Katueté
  - Subgerente Sucursal Mariano Roque Alonso
  - Subgerente Sucursal Caacupé
- Lic. Herbe Chaparro González
  - Lic. Cynthia Mora Franco
  - Lic. Alfredo Zuccotti Calderoli, CISM, CISSP
  - Lic. Juan Pablo Céspedes, MDC
  - Lic. Alejandro Octavio Berthomier
  - Lic. Nelson Sanabria
  - Abog. Martín Pineda
  - Lic. Diego Segovia Enciso
  - Sr. Oscar Roa Torres
  - Lic. Silvia Coronel de Cubilla
  - Lic. Néstor Adrián Reyes Ovando
  - Lic. Raquel Quiñónez Hermosilla
  - Lic. Emiliano Joel Estigarribia Canese, MAE
  - Lic. Mercedes Rodríguez de Castro, MAE
  - Lic. Yolanda Torales de Bello
  - Lic. Lucía Ceballos Bacigalupo
  - Lic. María Elena Araújo Cuquejo
  - Lic. Natalia Smith de Ramos
  - Sr. Rodrigo Sarubbi Jacks
  - Lic. Marizza Aranda
  - Sr. Jaime Bartrina
  - Arq. Rosa Pino Rodríguez
  - CPN. Mario Sapriza
  - Sra. Griselda Cowan
  - C.P. Norma Adle
  - Lic. José Ariel Martínez
  - Lic. Carlos Vázquez Villalba
  - Lic. Vanessa Figueredo
  - Lic. Adriana Acosta
  - Lic. Carla Rolón Elías
  - Sr. José Casariego Velilla
  - Lic. Agustina Gaona Villanueva
  - Lic. Celso Chávez Santacruz
  - Sr. Américo Sosa Alvarez
  - Lic. Viviana Cardozo Reguera
  - Lic. Carminha González
  - Srta. Laura López
  - Lic. Patricia Estigarribia Román
  - Lic. Jorge Daniel Van Humbeeck
  - Lic. Susana Riveros
  - Lic. Anne Ernestina Maidi Tiemann de Brítez
  - Lic. Anahí Simon Valdez
  - Lic. Nancy Benítez Greve
  - Lic. Arnaldo Portillo L.
  - Lic. Hugo Sosa Centurión
  - Lic. Luz Marina Cardús Bidondo
  - Lic. Lourdes Giret Bazán
  - Lic. Nelson Velázquez
  - Lic. Gloria Acosta
  - Lic. Julio Chaparro
  - Sr. Nery Vera y Aragón Ruiz
  - CPN. Derlis Omar Oest
  - Econ. Ever Recalde
  - Lic. Jorge Medina
  - Sr. Diego Recalde
  - C.P. Crispulo Acosta

## INDICE

■ Convocatoria a Asamblea General Ordinaria_____	pág. 2
■ Plan de Actividades para el año 2012_____	pág. 3
■ Ejecución Presupuestaria 2011_____	pág. 4
■ Comentario sobre la ejecución presupuestaria al 31 de diciembre del 2011_____	pág. 6
■ Proyección Presupuestaria para el ejercicio 2012_____	pág. 8
■ Propuesta de Distribución de Excedentes 2011_____	pág. 10
■ Plana Ejecutiva de la Cooperativa Universitaria Ltda._____	pág. 11



XXXVIII ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA

# MEMORIA Y BALANCE 2011