



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN
UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS
ESTABLECIDOS POR EL COMITÉ DE BASILEA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Auditoría**

**Presentado por:
Sr. Italo Johan Costa González**

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

2015

Índice

Resumen ejecutivo

Índice de tablas

Índice de anexos

Capítulo I. Introducción

1.1	Antecedentes	1
1.2	Sistema Financiero Peruano	3
1.3	Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito Peruano	3
1.4	Justificación de la investigación	4
1.5	Alcance	5
1.6	Objetivos de la investigación	6
1.6.1	Objetivo general	6
1.6.2	Objetivos específicos	6
1.7	Metodología	6
1.8	Limitaciones	7

Capítulo II. Marco teórico

1.1	Regulación y supervisión de cooperativas de ahorro y crédito	8
1.2	Cooperativa de ahorro y crédito materia de análisis	8
1.2.1	Información general	8
1.2.2	Productos y servicios	9
1.2.3	Órganos de gobierno y comités	9
1.2.3.1	La Asamblea General de Delegados	9
1.2.3.2	El Consejo de Administración	10
1.2.3.3	El Consejo de Vigilancia	10
1.2.3.4	Comité de Educación	11
1.2.3.5	Comité Electoral	11
1.2.3.6	Comisiones	12
1.2.3.7	Comité de Riesgos	12
1.2.3.8	La Gerencia	12

Capítulo III. Gobierno Corporativo

1.1	Definición	13
1.2	Principios de Gobierno Corporativo establecidos por el Comité de Basilea	14
1.2.1	Rol del Directorio	16

1.2.2 Rol de la Alta Gerencia	17
1.2.3 Gestión de riesgos y control interno	18
1.2.4 Políticas de compensación	19
1.2.5 Estructuras corporativas complejas	20
1.2.6 Revelación y Transparencia	21
Capítulo IV: Análisis del grado de cumplimiento	22
1.1 Metodología de evaluación	22
1.2 Análisis del grado de cumplimiento	23
1.2.1 Rol del Directorio	23
1.2.2 Rol de la Alta Gerencia	35
1.2.3 Gestión de riesgos y control interno	37
1.2.4 Políticas de compensación	44
1.2.5 Estructuras corporativas complejas	45
1.2.6 Revelación y transparencia	47
Capítulo V: Propuesta de mejora	49
1.1 Metodología a utilizar	49
1.2 Propuesta de mejora	49
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	58
1.1 Conclusiones	58
1.2 Recomendaciones	59
Bibliografía	61
Anexos	62
Nota biográfica	82

Resumen Ejecutivo

En el Perú, existen dos (02) tipos de cooperativas de ahorro y crédito, las que están autorizadas a operar con recursos del público, constituidas según lo dispuesto por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702 (en adelante, Ley General SBS); y, aquellas que solo pueden operar con sus socios, constituidas según lo dispuesto por la Ley General de Cooperativas, aprobada mediante Decreto Supremo N° 074-90-TR. A la fecha, en nuestro país solo existen las cooperativas de ahorro y crédito que pueden operar con sus socios, las que se desempeñan como entidades de intermediación financiera.

Así, la Ley General SBS ha establecido que la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) sea la entidad encargada de la regulación de las cooperativas de ahorro y crédito que operan en el Perú, mientras que su supervisión ha sido delegada a la Federación Nacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP); no obstante, existe a la fecha un proyecto de Ley aprobado por la Comisión de Economía del Congreso de la República que establece que las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público sean incorporadas al ámbito de supervisión directa de la SBS, lo cual a su vez permitiría un marco regulatorio actualizado a la realidad actual de las cooperativas de ahorro y crédito y el fortalecimiento en la supervisión de las mismas.

En lo referido a Gobierno Corporativo, uno de los principales marcos de referencia de gobierno corporativo a nivel internacional lo constituyen los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), los que están orientados principalmente al mercado de capitales y protección al accionista minoritario. De otro lado, dado el carácter particular de las entidades de intermediación financiera, debido al rol importante en el crecimiento de la economía, industria altamente regulada, elevado apalancamiento en el desarrollo de sus operaciones, entre otras particularidades, el Comité de Basilea ha establecido: “Principles for enhancing corporate governance” (2010), documento que constituye uno de los principales marcos referenciales de gobierno corporativo a nivel internacional aplicable a entidades de intermediación financiera, el cual comprende catorce (14) principios agrupados en los siguientes seis (06) tópicos: (i) El rol del Directorio, (ii) El rol de la Alta Gerencia, (iii) Gestión de riesgos y control interno, (iv) Políticas de compensación, (v) Estructuras corporativas complejas, y (vi) Revelación y transparencia.

De este modo, el presente trabajo de investigación comprendió la identificación de diferencias entre el sistema de gobierno corporativo de una cooperativa de ahorro y crédito y los estándares internacionales del Comité de Basilea, utilizando para tal fin cuatro (04) categorías de clasificación: “Cumple”, “Cumple Parcialmente”, “No Cumple” y “No Aplica”. Como resultado, se identificaron diversas diferencias en el grado de cumplimiento en los aspectos evaluados, sobre los que se han establecido propuestas de mejora en aquellos clasificados como “Cumple Parcialmente” y “No Cumple”.

Entre las propuestas de mejora sugeridas, respecto de las que se recomienda a la Cooperativa materia de análisis priorizar en su implementación, tenemos las siguientes: (i) incluir como requisitos para ser Directivos (miembros de los Consejos o Comités), la idoneidad moral y el nivel de experiencia requerido, (ii) implementación de la función de cumplimiento normativo, (iii) apropiado sistema de delegación de facultades del Consejo de Administración en la Alta Gerencia u otros niveles organizacionales, (iv) implementación de la operatividad del buzón de denuncias de prácticas cuestionables y su adecuada difusión, así como (v) implementación de cuestionarios de autoevaluación del Consejo de Administración, con el fin de identificar debilidades en el desarrollo de las sesiones de dicho Consejo y adoptar las medidas correctivas necesarias.

Finalmente, cabe indicar que si bien no todas las diferencias en el grado de cumplimiento identificadas son requisitos regulatorios exigidos a las cooperativas de ahorro y crédito actualmente, la Cooperativa materia de análisis debería adoptar las medidas necesarias para superar tales diferencias, lo cual le permitirá no solo mejorar su sistema de gobierno corporativo, sino anticiparse al cumplimiento regulatorio que supondría la supervisión directa de las cooperativas de ahorro y crédito por la SBS, considerando que para el establecimiento del marco regulatorio, se utiliza generalmente los estándares internacionales adaptados a la realidad nacional.

Listado de tablas

Tabla 01: Sistema Financiero Peruano

Tabla 02: Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito Peruano

Tabla 03: Principios de gobierno corporativo - Comité de Basilea

Tabla 04: Categorías de cumplimiento de los subprincipios

Tabla 05: Análisis del rol del Directorio

Tabla 06: Análisis del rol de la Alta Gerencia

Tabla 07: Análisis de la gestión de riesgos y controles internos

Tabla 08: Análisis de las políticas de compensación

Tabla 09: Análisis de las estructuras corporativas complejas

Tabla 10: Análisis de revelación y transparencia

Listado de anexos

Anexo N° 01: Principales normas emitidas por la SBS aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público.

Anexo N° 02: Organigrama General de la Cooperativa.

Anexo N° 03: Atribuciones que competen a la Asamblea General de acuerdo con el Estatuto Social de la Cooperativa.

Anexo N° 04: Atribuciones que competen al Consejo de Administración de acuerdo con el Estatuto Social de la Cooperativa.

Anexo N° 05: Atribuciones que competen al Consejo de Vigilancia de acuerdo con el Estatuto Social de la Cooperativa.

Anexo N° 06: Atribuciones y obligaciones del Comité de Educación consignadas en el Estatuto Social de la Cooperativa.

Anexo N° 07: Obligaciones del Comité Electoral consignadas en el Estatuto Social de la Cooperativa.

Anexo N° 08: Atribuciones que competen a la Gerencia General de acuerdo con el Estatuto Social de la Cooperativa.

Anexo N° 09: Principios de Gobiernos Corporativo establecidos por el Comité de Basilea.

Capítulo 1: Introducción

1.1 Antecedentes

De acuerdo con lo establecido por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos¹ (OCDE), « [...] el gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. [...] ». Así, la importancia que reviste contar con un adecuado sistema de gobierno corporativo continúa tomando cada vez mayor relevancia en las organizaciones debido a la necesidad de fortalecer el sistema de toma de decisiones, la gestión integral de riesgos y el sistema de control interno, todo ello orientado principalmente al cumplimiento de los objetivos que persiguen alcanzar dichas organizaciones.

En el caso de entidades de intermediación financiera (en adelante, las entidades financieras), es importante resaltar que constituyen un pilar fundamental en el desarrollo económico de los países, de modo tal que sus niveles de solvencia y fortaleza financiera repercuten directamente en la salud y estabilidad financiera del país al que pertenecen; precisándose además que las mismas están sujetas a regulación y supervisión, no solo por el impacto que generan en la economía, sino porque generalmente operan con depósitos del público, cuyos titulares se verían perjudicados ante una inadecuada gestión de riesgos o deficiencias en el sistema de control interno de dichas entidades.

En el Perú, el artículo 87° de la Constitución Política del Perú establece que « [...] La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones ejerce el control de las empresas bancarias, de seguros, de administración de fondos de pensiones, de las demás que reciben depósitos del público y de aquellas otras que, por realizar operaciones conexas o similares, determine la ley [...] ». De este modo, por disposición constitucional, la SBS es el organismo encargado de regular y supervisar a las entidades de intermediación financiera, cuyo marco legal principal se encuentra comprendido en la Ley General SBS.

Así, el numeral 11 del artículo 282° de la Ley General SBS establece como un tipo de empresa del Sistema Financiero Peruano a las “cooperativas de ahorro y crédito autorizadas a captar

¹ Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE – 2004.

recursos del público” y el artículo 289° de dicha Ley establece las características de tales cooperativas, entre las que se puede señalar que su constitución se rige por la Ley General de Sociedades como sociedades anónimas, y entre las operaciones que pueden realizar, está la de recibir depósitos a plazo y de ahorros; sin embargo, en el Perú, a la fecha no se ha autorizado a operar a alguna de estas empresas; por consiguiente, las cooperativas de ahorro y crédito que realizan operaciones actualmente en Perú se han constituido al amparo de la Ley General de Cooperativas, aprobada mediante Decreto Supremo N° 074-90-TR.

Del mismo modo, la Ley General SBS ha establecido que la SBS sea la entidad encargada de la regulación de las cooperativas de ahorro y crédito que operan en el Perú, mientras que su supervisión ha sido delegada a la Federación Nacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP). Sin embargo, se observa que, si bien se ha definido el esquema de regulación y supervisión de dichas cooperativas, se debe resaltar los siguientes aspectos que han tomado mayor relevancia en la actualidad:

- a) La regulación establecida para las cooperativas de ahorro y crédito no ha sido materia de actualización permanente.
- b) Se viene cuestionando la capacidad y efectividad supervisora de la FENACREP², lo que debilita, entre otros aspectos, el aseguramiento de un adecuado sistema de gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito, lo que a su vez comprende el aseguramiento de una adecuada gestión integral de riesgos y sistema de control interno.
- c) La Comisión de Economía del Congreso de la República aprobó un proyecto de ley que establece que las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público sean incorporadas al ámbito de supervisión directa de la SBS, lo cual permitirá, entre otros aspectos, un marco regulatorio alineado con la situación actual de la cooperativas de ahorro y crédito y una mayor efectividad en la supervisión y protección a los ahorros de los depositantes a través de un esquema similar al Fondo de Seguro de Depósitos.³

² La FENACREP, además de ejercer funciones de representación efectiva de las cooperativas, también las supervisa, originándose un conflicto de intereses en esa doble función. Además, una sentencia del Tribunal Constitucional a la Acción de Amparo presentada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz y Fuerza, declaró inaplicables los artículos de un Reglamento publicado por la SBS, referidos a la facultad de supervisión y sanción de esta Federación.

³ En opinión del señor Daniel Lopez Moscoso, Jefe de Supervisión de Microfinanzas de la SBS, las principales cooperativas ya están listas para ser supervisadas directamente. En total, estas empresas concentran un gran número de socios y manejan depósitos cercanos a los seis mil millones de soles, mas no cuentan con un Fondo de Seguro de Depósitos (FSD). Asimismo, la FENACREP no cuenta con la facultada para iniciar procedimientos administrativos sancionadores.

1.2 Sistema Financiero Peruano

El Sistema Financiero Peruano (en adelante, el Sistema Financiero) al 31.12.2014 está compuesto del siguiente modo:

TABLA N° 1: SISTEMA FINANCIERO PERUANO							
diciembre 2014	Número de Empresas	Activos		Créditos		Depósitos	
		Monto (Miles S/.)	%	Monto (Miles S/.)	%	Monto (Miles S/.)	%
Banca múltiple	17	289,482,013	81.3	193,128,411	85.4	177,978,399	80.2
Empresas financieras	12	14,892,927	4.2	11,310,962	5.0	5,695,021	2.6
Cajas municipales (CM)	12	17,105,894	4.8	13,438,062	5.9	13,305,151	6.0
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	10	2,281,544	0.6	1,593,277	0.7	1,627,118	0.7
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME)	11	1,556,905	0.4	1,317,710	0.6	-	-
Empresas de arrendamiento financiero	2	586,692	0.2	491,173	0.2	-	-
Banco de la Nación ^{1/}	1	28,284,202	7.9	3,677,569	1.6	23,260,004	10.5
Banco Agropecuario (Agrobanco) ^{2/}	1	1,915,042	0.5	1,311,306	0.6	-	-
		356,105,219	100	226,268,470	100	221,865,694	100

Fuente: Balance de Comprobación

^{1/} No considera los créditos soberanos, a empresas del Sistema Financiero y a entidades del sector público.

^{2/} No considera los créditos a las demás empresas del Sistema Financiero.

Como se muestra en la tabla precedente, el Sistema Financiero al 31.12.2014 registra activos totales por S/. 356 105 millones, representando la Banca Múltiple el 81.3% de los mismos, seguido del Banco de la Nación (banca estatal), las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito y, Empresas Financieras, los cuales representan el 7.9%, 4.8%, y 4.2% de los activos tales del Sistema Financiero, respectivamente. Así, siendo entidades de intermediación financiera, el principal activo lo constituyen los créditos, que representan el 63.5% del total de activos. Referido a la calidad de dicho portafolio crediticio, el ratio de cartera atrasada⁴ al 31.12.2014 ascendió a 2.88%, superior en 0.33% al reportado al cierre del año 2013 (2.55%). En lo que se refiere al nivel de depósitos a la misma fecha, el total reportado asciende a S/. 221 866 millones, siendo que el 80.2% de los mismos están concentrados en la Banca Múltiple, seguido del Banco de la Nación (banca estatal), las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito y las Empresas Financieras, los que contienen el 10.5%, 6.0% y 2.6% del total de depósitos, respectivamente.

1.3 Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito Peruano

Según información de la FENACREP, al 31.12.2014, en el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito Peruano (en adelante, el Sistema Cooperativo) existen ciento sesenta y tres (163) cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a captar recursos del público que mantienen presencia en veintiún (21) departamentos del país (excepto en los departamentos de Madre de Dios, Tumbes y Ucayali). El Departamento de Lima concentra la mayor parte de ellas (80)

⁴ Créditos vencidos y en cobranza judicial sobre el total de créditos.

seguido de Arequipa, Cajamarca, Ayacucho y La Libertad, cada una de ellas con ocho (08) cooperativas. En cuanto al número de socios, dichas cooperativas de ahorro y crédito reportan 1 379 590 socios, de los cuales el 98.7% son personas naturales y 1.3% restante son personas jurídicas.

El Sistema Cooperativo al 31.12.2014 reporta activos totales por S/. 8.2 mil millones, denotando un elevado nivel de concentración en un grupo reducido de cooperativas de ahorro y crédito, tal como se expone a continuación:

TABLA N° 02: SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO PERUANO							
N°	Cooperativas	Activos		Créditos		Depósitos	
		Monto (Miles S/.)	%	Monto (Miles S/.)	%	Monto (Miles S/.)	%
1	Abaco	1,008,774	12.2%	926,723	14.5%	845,189	14.3%
2	Pacífico	900,098	10.9%	734,400	11.5%	760,099	12.9%
3	Aelu	760,628	9.2%	604,256	9.4%	725,906	12.3%
4	Del Perú - PrestaSur	484,831	5.9%	343,603	5.4%	242,749	4.1%
5	Santa María Magdalena Ltda N° 219	430,566	5.2%	343,771	5.4%	317,995	5.4%
6	Santo Cristo de Bagazan	271,173	3.3%	207,074	3.2%	182,310	3.1%
SUB TOTAL		3,856,071	46.8%	3,159,826	49.3%	3,074,248	52.2%
OTRAS CAC (157)		4,380,236	53.2%	3,243,328	50.7%	2,819,592	47.8%
TOTAL		8,236,307	100%	6,403,153	100%	5,893,840	100%

Fuente: FENACREP

El Sistema Cooperativo al 31.12.2014 reporta créditos por S/. 6.4 mil millones, de los cuales seis (06) cooperativas concentran el 49.3% del total. Al respecto, el ratio de cartera atrasada del Sistema Cooperativo asciende a 5.72%, superior al reportado al cierre del año 2013 (4.83%); observándose además una disminución en la cobertura con provisiones de dicha cartera, cuyo indicador es de 138.20% al cierre del año 2014, mientras que al cierre del año 2013, dicho citado indicador fue de 161.42%. Asimismo, a la misma fecha informa depósitos por S/. 5.9 mil millones, los que están compuestos por depósitos a la vista (0.4%), depósitos de ahorro (22.1%) y depósitos a plazo (77.5%). Cabe resaltar que los depósitos representan el 88.9% del total pasivo del Sistema Cooperativo y 71.8% del total pasivo y patrimonio, representando de este modo la principal fuente de financiamiento de las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a captar recursos del público.

1.4 Justificación de la investigación

Según información financiera de la FENACREP al 31.12.2014, existen ciento sesenta y tres (163) cooperativas de ahorro y crédito que gestionan créditos y depósitos por S/. 6.4 mil

millones y S/. 5.9 mil millones, respectivamente⁵. La empresa materia de análisis a fin de proteger su identidad, será denominada la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ABC” (en adelante, la Cooperativa), la cual se encuentra dentro de las 20 principales en el ranking de cooperativas de ahorro y crédito por nivel de activos, gestionando créditos y depósitos alrededor de S/. 60 millones y S/. 50 millones, respectivamente.

De este modo, con el fin de contribuir a mejorar la gobernabilidad en dichas cooperativas, el presente trabajo de investigación comprende elaborar una propuesta de mejora del sistema de gobierno corporativo que será aplicado en la Cooperativa, con base en uno de los principales marcos de referencia de gobierno corporativo a nivel internacional, aplicables a entidades de intermediación financiera, esto es, los catorce (14) principios establecidos por el Comité de Basilea⁶, los cuales se encuentran agrupados en seis (06) tópicos: (i) el rol del Directorio, (ii) el rol de la Alta Gerencia, (iii) la gestión de riesgos y control interno, (iv) las políticas de compensación, (v) estructuras corporativas complejas, y (vi) revelación y transparencia.

El resultado del trabajo de investigación será beneficioso para la Cooperativa, no solamente por la aplicación de buenas prácticas en lo que a gobierno corporativo se refiere, sino que le permitirá anticiparse al marco regulatorio que supondría la supervisión directa de las cooperativas por la SBS, considerando que para el establecimiento del marco regulatorio, se utiliza generalmente los estándares internacionales adaptados a la realidad nacional.

1.5 Alcance

Con base en los seis (06) tópicos de gobierno corporativo establecidos por el Comité de Basilea, los cuales comprenden catorce (14) principios aplicables a entidades de intermediación financiera, se definirán los aspectos necesarios para mejorar el sistema de gobierno corporativo en la Cooperativa, con el fin de fortalecer, entre otros aspectos, la gestión integral de riesgos y la adecuada toma de decisiones orientadas a cumplir sus objetivos estratégicos, así como ir adaptándose a los requerimientos regulatorios que correspondería dar cumplimiento si fueran supervisadas directamente por la SBS, en el marco del proyecto de Ley que ha sido aprobado a la fecha del presente trabajo de investigación por la Comisión de Economía del Congreso.

⁵ Fuente: FENACREP - Ranking de las Cooperativas de Ahorro y Crédito al 31.12.2014.

⁶ Principles for enhancing corporate governance – october 2010.

1.6 Objetivos de la Investigación

1.6.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora del sistema de gobierno corporativo en una cooperativa de ahorro y crédito, considerando los principios establecidos por el Comité de Basilea.

1.6.2 Objetivos Específicos

- a) Efectuar un diagnóstico de la situación actual del sistema de gobierno corporativo en la cooperativa de ahorro y crédito materia de análisis.
- b) Recopilar las mejores prácticas de un adecuado sistema de gobierno corporativo con base en los seis (06) tópicos de gobierno corporativo establecidos por el Comité de Basilea, los cuales comprenden a catorce (14) principios.
- c) Identificar diferencias entre el sistema de gobierno corporativo de la cooperativa de ahorro y crédito seleccionada y los principios de gobierno corporativo establecidos por el Comité de Basilea y estándares internacionales.
- d) Proponer una propuesta de mejora orientada a reducir las diferencias identificadas en el análisis del grado de cumplimiento del sistema de gobierno corporativo de la cooperativa de ahorro y crédito, estableciendo las recomendaciones que correspondan.

1.7 Metodología

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación consiste en realizar un análisis del grado de cumplimiento entre los estándares internacionales de gobierno corporativo establecidos por el Comité de Basilea y la situación actual del sistema de gobierno corporativo de la Cooperativa.

1.8 Limitaciones

El presente trabajo de investigación culmina con la propuesta de mejora que incluye un tiempo estimado con el fin de reducir las diferencias identificadas entre el sistema de gobierno corporativo de la Cooperativa y la recopilación de mejores prácticas de un adecuado sistema de gobierno corporativo bajo los estándares internacionales del Comité de Basilea; sin embargo, resulta necesario precisar que en el presente trabajo de investigación no se va a cuantificar el costo que implicaría la implementación de dicha propuesta de mejora, considerando que según lo conversado con directivos y funcionarios de la Cooperativa, para la implementación del plan de mejora se utilizarán solo los recursos internos de la Cooperativa, y dado que no fue posible acceder a la planilla de remuneraciones de la Cooperativa por políticas de confidencialidad, no resulta posible la cuantificación del plan de mejora.

1.1 Regulación y supervisión de cooperativas de ahorro y crédito

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, la vigesimocuarta disposición final y complementaria de la Ley General SBS, establece, entre otros aspectos, que solo pueden operar con recursos del público las sociedades cooperativas de ahorro y crédito autorizadas a captar dinero de personas distintas a sus asociados⁷, a que se refiere el artículo 289° de dicha Ley General; señalándose, además, que la supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a captar recursos del público está a cargo de la FENACREP o de otras federaciones de segundo nivel reconocidas por la SBS, y a las que se afilien voluntariamente. Asimismo, se ha establecido que la SBS supervisa y controla a tales federaciones, y regula las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público. Sobre el particular, en el Anexo N° 01 se listan las principales normas emitidas por la SBS aplicables a estas cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público.

De este modo, bajo el contexto actual, las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público (sino solo de sus socios, actuando de este modo también como entidades de intermediación financiera) se encuentran reguladas por la SBS, mas son supervisadas directamente por la FENACREP. No obstante, cabe señalar que la Comisión de Economía del Congreso de la República aprobó un proyecto de ley propuesto por la SBS que establece que las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público sean incorporadas al ámbito de supervisión directa de la SBS, lo cual comprendería, entre otros aspectos, establecer un marco regulatorio actualizado a la realidad de dichas cooperativas y definir el alcance de la supervisión.

1.2 Cooperativa de Ahorro y Crédito materia de análisis

1.2.1 Información general

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “ABC” (en adelante, la Cooperativa) se encuentra ubicada en la costa norte del país y fue fundada hace más de cincuenta (50) años, contando a la fecha con alrededor de 28,500 socios. Según el artículo 4° de su Estatuto Social, la Cooperativa tiene como finalidad procurar el bienestar económico, social, educativo, salud y cultural de sus socios

⁷ Actualmente no existe alguna cooperativa autorizada para captar recursos del público.

mediante el fomento del ahorro, la ayuda mutua y la práctica de la solidaridad, basado en los valores y principios universales del cooperativismo. El organigrama general de la Cooperativa se expone en el Anexo N° 02.

1.2.2 Productos y servicios

Entre los principales productos de la cooperativa se cuenta con: (i) créditos PYME (otorgados en base a ingresos provenientes del giro de un negocio formal o informal), (ii) crédito personal (otorgados a personas naturales dependientes e independientes, para uso personal), (iii) créditos ‘descuento por planilla’ (otorgados vía convenios interinstitucionales, afectando la planilla de remuneraciones de los socios), (iv) ahorros a plazo libre y ahorros a plazo fijo, entre otros. Asimismo, cuenta con los siguientes servicios: (i) pago de servicios públicos: agua, luz, teléfono, pago de tarjetas de crédito, (ii) educativos: cursos, diplomados, vacaciones útiles, entre otros, (iii) salud: atención psicológica, campañas médicas, convenios interinstitucionales, entre otros, y (iv) ayuda por sepelio: beneficio máximo de S/. 8 000, con el pago anual obligatorio de S/. 40.00.

1.2.3 Órganos de gobierno y comités

La dirección, administración y el control está a cargo de los siguientes órganos de gobierno: (i) la Asamblea General de Delegados, (ii) el Consejo de Administración, y (iii) el Consejo de Vigilancia, respectivamente. Asimismo, se cuenta con los siguientes órganos de apoyo: (i) Comité de Educación y (ii) Comité de Riesgos, así como un órgano autónomo: (i) Comité Electoral. Asimismo, cabe señalar a la Gerencia General, como instancia ejecutiva y el cumplimiento de políticas y lineamientos establecidos por el Consejo de Administración.

1.2.3.1 La Asamblea General de Delegados

Conforme con lo dispuesto por el artículo 26° de la Ley General de Cooperativas, «La Asamblea General o Junta General es la autoridad suprema de la organización cooperativa. Sus acuerdos obligan a todos los socios presentes y ausentes, siempre que se hubieren tomado en conformidad con esta Ley y el Estatuto». En línea con lo que dispone el artículo 28° de dicha Ley y dado que la Cooperativa cuenta con más de 28,500 socios a la fecha de evaluación, el artículo 16° de su Estatuto Social establece que la Asamblea General estará integrada por cien (100) delegados. Al respecto, es de indicar que las funciones que competen a una Asamblea

General se encuentran señaladas en el artículo 27° de la citada Ley, y han sido tomadas como base para el establecimiento de las atribuciones conferidas a la Asamblea General de Delegados de la Cooperativa, las cuales están señaladas en su Estatuto Social y son detalladas en el Anexo N° 03.

Finalmente, cabe señalar que las funciones de la Asamblea General de Delegados son equivalentes a las que desarrolla una Junta General de Accionistas en una empresa del sector financiero o sector real, con algunas atribuciones adicionales establecidas por su Estatuto, dada la naturaleza de las cooperativas de ahorro y crédito, como por ejemplo, resolver sobre las reclamaciones de los socios contra los actos de los consejos de administración y de vigilancia, o resolver sobre las apelaciones de los socios que fueren excluidos en virtud de resoluciones del Consejo de Administración, entre otras.

1.2.3.2 El Consejo de Administración

En línea con lo dispuesto por el artículo 30° de la Ley General de Cooperativas, «El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa [...]», se establecen también las atribuciones asignadas a dicho Consejo por la Ley General de Cooperativas, las cuales están alineadas con las consignadas en el Estatuto Social de la Cooperativa y se detallan en el Anexo N° 04. Cabe indicar que el Consejo de Administración en las cooperativas de ahorro y crédito equivale al Directorio en las empresas del Sistema Financiero o del sector real.

1.2.3.3 El Consejo de Vigilancia

El artículo 31° de la Ley General de Cooperativas establece que «El Consejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador de la cooperativa y actúa sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones ni actividades de los órganos fiscalizados y con las atribuciones señaladas en la Ley General de Cooperativas, las cuales no pueden ser ampliadas por el Estatuto ni la Asamblea General». Así, en dicho artículo se precisan también las atribuciones asignadas a dicho Consejo por la Ley General de Cooperativas, las cuales están alineadas con las consignadas por la Cooperativa en su Estatuto Social y se detallan en el Anexo N° 05.

Cabe indicar que las funciones y responsabilidades del Consejo de Vigilancia en las cooperativas de ahorro y crédito son equivalentes a las labores del Comité de Auditoría en las

empresas del sector financiero o sector real, con la diferencia de que en las cooperativas de ahorro y crédito, el Consejo de Vigilancia tiene una línea de reporte directo a la Asamblea General de Delegados; mientras que en las empresas del sector financiero o sector real, el Comité de Auditoría es generalmente un Comité conformado por miembros del Directorio, que depende jerárquica y funcionalmente de dicho órgano. Asimismo, es de indicar que la Unidad de Auditoría Interna tiene dependencia jerárquica y funcional del Consejo de Vigilancia. Por ello, en el presente trabajo de investigación, toda referencia al Comité de Auditoría equivale al Consejo de Vigilancia.

1.2.3.4 Comité de Educación

El artículo 32° de la Ley General de Cooperativas establece la conformación obligatoria del Comité de Educación, y si bien no señala específicamente las funciones que le competen, el artículo 40° del Estatuto Social de la Cooperativa ha establecido que dicho Comité es el encargado de brindar educación, capacitación, información y entrenamiento a sus directivos, delegados, Gerente, socios y familiares, trabajadores y a la comunidad, en tal forma que contribuya eficazmente al desarrollo de la Cooperativa” y de la región norte del país, a nivel nacional e internacional. Las atribuciones y obligaciones del Comité de Educación han sido consignadas por la Cooperativa en el artículo 42° de su Estatuto Social y se detallan en el Anexo N° 06. Según el organigrama de la Cooperativa, el Comité de Educación depende también directamente de la Asamblea General de Delegados.

1.2.3.5 Comité Electoral

Del mismo modo que el Comité de Educación, el artículo 32° de la Ley General de Cooperativas establece la obligatoriedad de contar con un Comité Electoral, estableciendo las siguientes atribuciones, en cuanto les corresponda: (i) elegir, de su seno, a su presidente, vicepresidente y secretario, con cargo de que los demás consejeros ejerzan las funciones de vocales, (ii) aceptar la dimisión de sus miembros, y (iii) aprobar, reformar e interpretar su reglamento. Cabe indicar que en el artículo 43° del Estatuto Social de la Cooperativa se señala que: «El Comité Electoral es el órgano autónomo y permanente de “La Cooperativa” cuya función es dirigir los procesos electorales y tendrá autonomía según el reglamento de elecciones, en lo que se refiere a la conducción de los procesos electorales. Es responsable de la organización y conducción de los procesos electorales, siendo sus resoluciones de carácter inimpugnable, rigiéndose por el Reglamento General de Elecciones». Cabe indicar que los

miembros del Comité Electoral son elegidos por la Asamblea General de Delegados. Las atribuciones y facultades, así como las obligaciones del Comité Electoral se detallan en los artículos 45° y 46° del Estatuto Social de la Cooperativa, las cuales se señalan en el Anexo N° 07.

1.2.3.6 Comisiones

Las Comisiones constituyen grupos de trabajo que son designados por la Asamblea General de Delegados y el Consejo de Administración, los que cumplen funciones específicas solicitadas por dichos órganos de gobierno. Según el Estatuto Social de la Cooperativa, las Comisiones presentarán un informe de sus avances e informe final ante el órgano que lo nombró.

1.2.3.7 Comité de Riesgos

El numeral 10 del acápite D del Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a operar con depósitos del público, aprobado mediante Resolución SBS N° 13278-2009, establece que «Tratándose de aquellas cooperativas que registren activos totales por montos superiores a las seiscientas Unidades Impositivas Tributarias (600 UIT) será obligatoria la constitución de un Comité de Riesgos». Por ello, en cumplimiento del marco regulatorio vigente, la Cooperativa ha constituido su Comité de Riesgos, el cual si bien cuenta con un reglamento, no ha sido incluido en el organigrama general de la Cooperativa.

1.2.3.8 La Gerencia General

El artículo 35° de la Ley General de Cooperativas establece que «El gerente es el funcionario ejecutivo del más alto nivel de la Cooperativa [...]». Así, las atribuciones de la Gerencia General se encuentran detalladas en el artículo 35° de la Ley General de Cooperativas, las cuales están alineadas con su Estatuto Social y se detallan en el Anexo N° 08.

Finalmente, cabe indicar que el Marco Teórico expuesto anteriormente, va a ser utilizado integralmente en el capítulo IV Análisis del Grado de Cumplimiento, en la sección correspondiente a “Análisis de la Cooperativa”, considerando que en dicha sección se expone la situación actual del sistema de gobierno corporativo de la Cooperativa en los aspectos que serán materia de evaluación.

1.1 Definición

Los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos⁸ (OCDE, 2004) establecen la siguiente definición: « [...] El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. Un buen gobierno corporativo deberá ofrecer incentivos apropiados al Consejo y al cuerpo directivo, para que se persigan objetivos que sirvan a los intereses de la sociedad y de sus accionistas, además de facilitar una supervisión eficaz. [...] ».

De este modo, la OCDE ha establecido Principios de Gobierno Corporativo (en adelante, Principios OCDE), categorizados en los siguientes temas: I) garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo; II) los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad; III) un trato equitativo hacia los accionistas; IV) el papel de las partes interesadas; V) revelación de datos y transparencia; y, VI) las responsabilidades del Consejo (equivale al Directorio). Cabe indicar que la OCDE señala que dichos principios centran su atención sobre las sociedades con cotización oficial, tanto financieras como no financieras; no obstante, y en la medida en que resultasen aplicables, podrían constituir también un instrumento muy útil para mejorar el gobierno corporativo en sociedades sin cotización oficial, tales como las empresas de propiedad privada y las empresas propiedad del Estado.

Por otro lado, los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, emitidos por la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2013) definen al gobierno corporativo como «El conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores. Es obvio que unas buenas prácticas garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas

⁸ Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

circunstancias, unas buenas prácticas son clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital ».

En el caso de las entidades de intermediación financiera, el Comité de Basilea⁹ ha establecido: “Principles for enhancing corporate governance” (2010), documento que constituye uno de los principales referentes de gobierno corporativo a nivel internacional, el cual comprende catorce (14) principios agrupados en los siguientes seis (06) tópicos: (i) el rol del Directorio, (ii) el rol de la Alta Gerencia, (iii) la gestión de riesgos y control interno, (iv) las políticas de compensación, (v) estructuras corporativas complejas, y (vi) revelación y transparencia. Así, a diferencia de lo que plantan los Principios OCDE, el Comité de Basilea resalta el carácter particular de las entidades de intermediación financiera, debido, entre otros aspectos, al rol importante que desempeña en el crecimiento de la economía, una industria altamente regulada, elevado apalancamiento en el desarrollo de sus operaciones; de este modo, resalta los componentes de un esquema de gobierno corporativo para una empresa de intermediación financiera de los orientados principalmente al mercado de capitales y protección al accionista minoritario, que son los aspectos primordiales enfocados por la OCDE.

1.2 Principios de gobierno corporativo establecidos por el Comité de Basilea

Conforme lo señalado anteriormente, el Comité de Basilea ha establecido seis (06) tópicos de gobierno corporativo, los cuales se desagregan en catorce (14) principios (ver Anexo N° 09), y que, a su vez, agrupan veintisiete (27) aspectos a evaluar, los que para el presente trabajo de investigación se denominarán “subprincipios”. A continuación se expone una tabla resumen de lo señalado que será analizado posteriormente:

⁹ Usual denominación del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS, por sus siglas en inglés), organización internacional que reúne a las autoridades de supervisión bancaria, cuya función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros y si bien sus disposiciones no son de carácter obligatorio, son considerados un referente importante a nivel internacional para las entidades del Sistema Financiero

Tabla N° 03: Principios de gobierno corporativo - Comité de Basilea

Tópicos	Principios	Subprincipios
A) El rol del Directorio	1) Responsabilidades generales del Directorio	1) Responsabilidades
		2) Valores Corporativos y Código de Conducta
		3) Supervisión de la Alta Gerencia
	2) Calificación del Directorio	4) Calificación
		5) Entrenamiento
		6) Composición
	3) Prácticas y estructura del Directorio	7) Organización y funcionamiento
		8) Rol del Presidente del Directorio
		9) Comités de Directorio
		10) Conflictos de interés
		11) Accionistas mayoritarios
	4) Estructuras de grupo	12) Directorio de la Casa Matriz
		13) Directorio de la subsidiaria regulada
B) El rol de la Gerencia	5) La Alta Gerencia	14) La Alta Gerencia
C) Gestión de riesgos y controles internos	6) Gestión de riesgos y controles internos	15) Gestión de riesgos vs controles internos
		16) Director de riesgos o equivalente
		17) Alcance de las responsabilidades, posición e independencia de la gestión de riesgos
		18) Recursos
		19) Calificación
	7) Metodología de riesgos y actividades	20) Metodología de riesgos y actividades
	8) Comunicación interna robusta	21) Comunicación interna robusta
D) Políticas de compensación	10) Supervisión y revisión del sistema de compensación	23) Supervisión y revisión del sistema de compensación
	11) Sistema de compensación alineada al riesgo	24) Sistema de compensación alineado al riesgo
E) Estructuras corporativas complejas	12) Conocimiento y entendimiento de la cultura corporativa y sus riesgos	25) Conocimiento y entendimiento de la cultura corporativa y sus riesgos
	13) Operaciones a través de entidades de propósito especial	26) Operaciones a través de entidades de propósito especial
F) Revelación y transparencia	14) Transparencia con los accionistas, depositantes y otras partes interesadas	27) Transparencia con los accionistas, depositantes y otras partes interesadas

1.2.1 Rol del Directorio

El artículo 152° de la Ley General de Sociedades, aprobada mediante Ley N° 26887, establece que: « La administración de la sociedad está a cargo del Directorio y de uno o más gerentes [...]». Así, los artículos comprendidos entre el 153° y el 184° de dicha Ley establecen diversas disposiciones en relación al Directorio, tales como su elección y remoción, número de directores, impedimentos, entre otros aspectos. En el caso de las empresas del Sistema Financiero, los artículos comprendidos entre el 79° y el 90° de la Ley General SBS¹⁰ establecen también diversos aspectos referidos al Directorio, como su conformación, responsabilidades, entre otros. Al respecto, el artículo 8° del Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos, aprobado mediante Resolución SBS N° 037-2008 (en adelante, el Reglamento GIR) establece como responsabilidad del Directorio el establecer una gestión integral de riesgos y propiciar un ambiente interno que facilite su desarrollo adecuado, señalándose, a su vez, responsabilidades específicas como aprobar las políticas generales que guíen la actividad de la empresa y seleccionar una plana gerencial con idoneidad técnica y moral, entre otras.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, el numeral 7, acápite C del Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a operar con recursos del público, aprobado mediante Resolución SBS N° 13278-2009 (en adelante, Reglamento GIR-CAC), establece las responsabilidades del Consejo de Administración, las que están alineadas con el artículo 8° del Reglamento GIR, señalado en el párrafo precedente.

Así, el Comité de Basilea establece cuatro (04) principios asociados a un apropiado rol del Directorio (responsabilidades generales, calificación, prácticas y estructura, y estructuras de grupo), que contienen a su vez, trece (13) “subprincipios”.

Respecto a las responsabilidades generales del Directorio, se destaca la responsabilidad final e integral de dicho órgano de dirección respecto al negocio financiero siempre tomando en cuenta los intereses de las distintas partes interesadas o “*stakeholders*”, el adecuado establecimiento de los valores corporativos y Código de Conducta, así como la supervisión de la Alta Gerencia (lo cual comprende también su nombramiento y reemplazo). En cuanto a la calificación, se resalta que los miembros del Directorio deben contar con idoneidad técnica, moral y experiencia relevante en las actividades financieras de la empresa, así como ser provistos de capacitación

¹⁰ La Ley General de Sociedades aplica supletoriamente a las empresas del Sistema Financiero, en aquellas disposiciones que la Ley General SBS no haya establecido.

inicial (al momento de incorporarse a ejercer sus funciones) y permanente; y que se requiere un número apropiado de miembros que conforman el Directorio tal que garantice un juicio independiente.

En lo que se refiere a prácticas y estructura, el Directorio debe mantener actualizadas periódicamente las normas que rigen la organización, y debe estructurarse de manera adecuada considerando su tamaño y establecer la frecuencia de sus sesiones, entre otros aspectos, así como realizar autoevaluaciones periódicas, tanto de manera individual como colegiada, con el fin de adoptar las medidas correctivas que sean necesarias para mejorar su funcionamiento. Cabe resaltar además el establecimiento de comités que puedan promover la eficacia y discusión profunda de determinados aspectos de dirección: la labor del Presidente del Directorio, que desempeña un rol de liderazgo en las sesiones, el desarrollo e implementación de políticas de conflicto de intereses, así como la adopción de las medidas de precaución correspondientes en el caso de que los accionistas mayoritarios con facultad para nombrar miembros del Directorio pretendan decisiones a su favor.

Finalmente, en lo que respecta a estructura de grupos, se indica, entre otros aspectos, que el Directorio de la casa matriz debe ser consciente de los riesgos materiales y de los asuntos que pueden afectar a la entidad, como un todo, y a sus subsidiarias, y que el Directorio de una subsidiaria regulada debe adherirse a los valores corporativos y principios de gobierno establecidos por la casa matriz.

1.2.2 Rol de la Alta Gerencia

El artículo 185° de la Ley General de Sociedades, aprobada mediante Ley N° 26887, establece que: « La sociedad cuenta con uno o más gerentes designados por el Directorio, salvo que el estatuto reserve esa facultad a la Junta General [...]». Así, los artículos comprendidos entre el 186° y el 197° de dicha Ley establecen diversas disposiciones en relación con la Gerencia, tales como la duración del cargo y remoción, atribuciones del Gerente y su responsabilidad, entre otros aspectos.

En el caso de las empresas del Sistema Financiero, los artículos comprendidos entre el 91° y el 94° de la Ley General SBS¹¹ establecen también diversos aspectos referidos a la Gerencia

¹¹ La Ley General de Sociedades aplica supletoriamente a las empresas del Sistema Financiero, en aquellas disposiciones que la Ley General SBS no haya establecido.

General, tales como su nombramiento y las normas aplicables al Gerente y otros ejecutivos principales. Cabe indicar que el artículo 10° del Reglamento GIR establece, entre otros aspectos, que la gerencia general tiene la responsabilidad de implementar la gestión integral de riesgos de acuerdo con las disposiciones del Directorio, además de las responsabilidades dadas por otras normas. Adicionalmente, el numeral 9, acápite C del Reglamento GIR-CAC, establece la responsabilidad de la Gerencia, acorde con lo aplicable para las empresas del Sistema Financiero.

Así, cuando se menciona la Alta Gerencia en los principios de gobierno corporativo del Comité de Basilea, nos referimos tanto al Gerente General como a los principales funcionarios de la empresa financiera, estableciéndose su responsabilidad sobre la ejecución de actividades y supervisión de la gestión diaria de la entidad financiera, para lo cual se requiere que cuenten con la experiencia, competencia e integridad necesarias para administrar el negocio que supervisan. Así también, el Comité de Basilea resalta la importancia de que la Alta Gerencia, consistente con las disposiciones establecidas por el Directorio, implemente los apropiados sistemas para administrar los riesgos (tanto financieros como no financieros), lo que incluye una función independiente de gestión de riesgos y un efectivo sistema de controles internos.

1.2.3 Gestión de riesgos y controles internos

En el caso de las empresas del Sistema Financiero, el artículo 7° del Reglamento GIR establece que: « La gestión integral de riesgos incluye al control interno del que es parte integral. La gestión integral de riesgos expande y desarrolla los conceptos de control interno en una forma más amplia y sólida, con un mayor énfasis en el riesgo [...] ». Así, el artículo 4° de dicho Reglamento establece los ocho (08) componentes de dicha gestión integral, establecidos bajo el enfoque COSO-ERM¹², siendo que dicha definición y componentes de la gestión integral de riesgos señalados han sido establecidos también en el Reglamento GIR-CAC, lo que implica que son aplicables también a las cooperativas de ahorro y crédito.

En este tópico, el Comité de Basilea establece cuatro (04) principios (gestión de riesgos versus controles internos, metodología de riesgos y actividades, comunicación interna robusta y

¹² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones del sector privado, dedicada a proporcionar el liderazgo de pensamiento a través de la elaboración de marcos y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude. Uno de los principales marcos de referencia aplicables está referido a la Gestión Integral de Riesgos (Enterprise Risk Management – ERM)

utilización efectiva del trabajo realizado por auditores internos, externos y funciones de control interno), que contienen a su vez, ocho (08) “subprincipios”.

Respecto a la gestión de riesgos versus controles internos, cabe indicar que la primera comprende la identificación, evaluación, medición y monitoreo de los riesgos clave a los que está expuesta la empresa, lo cual también comprende, entre otros aspectos, la determinación de necesidades de capital, en caso corresponda y el reporte a la Gerencia o Directorio sobre la gestión de tales riesgos; mientras que los controles internos son diseñados para asegurar que cada riesgo clave cuenta con una política, proceso u otra medida, y que vienen funcionando correctamente, para proveer información financiera y de gestión confiable y oportuna, así como para asegurar el cumplimiento de las obligaciones empresariales, incluidas las establecidas por leyes y reglamentos”. Asimismo, se señala la importancia de contar con un Director de riesgos o equivalente con conocimiento de todos los riesgos a los que está expuesta la empresa, destacándose, además, el alcance de la responsabilidad, posición e independencia de la gestión de riesgos e indicando que la misma debe contar con los recursos y calificación apropiados para desempeñar adecuadamente sus funciones.

Con relación a la metodología de riesgos y actividades, se destaca, entre otros aspectos, que el análisis de riesgos debe incluir elementos tanto cuantitativos como cualitativos, que la medición de los riesgos se realice bajo diversos escenarios incluidos escenarios de estrés, la importancia de la calidad y precisión de la data que se está utilizando para los análisis, y que se debe contar con procedimientos para la aprobación de nuevos productos, cambios significativos a los productos existentes, la introducción a nuevas líneas de negocio y para la entrada en nuevos mercados, lo que debe comprender un análisis integral de los riesgos involucrados.

En línea con lo señalado, se resalta la importancia de una comunicación robusta y oportuna, a todo nivel, de los riesgos a los cuales está expuesta la empresa y la estrategia para gestionarlos; y finalmente, se destaca y reconoce la independencia, competencia y calidad de la labor de los auditores internos y externos, así como de otras funciones de control, incluida la función de cumplimiento, en la consecución de los objetivos de la organización.

1.2.4 Políticas de compensación

Un aspecto clave en la determinación de las políticas de compensación es la consideración de los riesgos a los cuales está expuesta la entidad financiera. Así, el primer principio de este

tópico señala la importancia de la supervisión y revisión del sistema de compensación, indicando que el Directorio es responsable por el diseño y operatividad del sistema de compensación de la entidad financiera, así como del monitoreo y revisión del mismo para asegurar su correcto funcionamiento y, de ser el caso, adoptar oportunamente las medidas correctivas necesarias. Adicionalmente, debe considerarse que el sistema de compensación de las unidades de control (ejemplo: auditoría interna o la unidad de riesgos) debe estar definido en función de los objetivos de dichas unidades, mas no a otros criterios que puedan comprometer su independencia, tales como los ingresos que generen las líneas de negocio por ejemplo.

De otro lado, el segundo principio está referido a que la retribución variable de los empleados esté alineada con los riesgos que estos asumen, debiéndose considerar todos los riesgos involucrados y en función de los resultados tanto positivos como negativos, considerando que dichas retribuciones deberían ser suprimidas cuando se incurre en pérdidas importantes.

1.2.5 Estructuras corporativas complejas

Bajo este tópico, resulta importante que tanto el Directorio como la Alta Gerencia tengan un claro entendimiento de la estructura organizacional de la entidad financiera, así como de los riesgos que posee. En tal sentido, en principio, se destaca el conocimiento y entendimiento de la estructura corporativa y sus riesgos, dado que es usual que con fines legales, fiscales, de negocio u otros se puedan abrir sucursales, subsidiarias u otro tipo de entidades permitidas legalmente pero que podrían incrementar considerablemente la complejidad de la organización y, en consecuencia, la gestión de riesgos integral de toda la entidad financiera, y además, establecer políticas claras que ayuden a un mejor control de tales estructuras.

De otro lado, se señala que si bien podría ser justificado que la entidad financiera realice operaciones en jurisdicciones particulares o el establecimiento de ciertas estructuras¹³ en tales jurisdicciones, en la medida que las mismas no son totalmente transparentes, no cumplen con estándares bancarios internacionales o las estructuras constituidas son complejas o poco transparentes, se pueden originar riesgos legales, reputacionales u otros riesgos, dificultando la labor del Directorio y la Alta Gerencia para supervisar el correcto desempeño del negocio financiero; por lo que se debe buscar los mecanismos apropiados para mitigar tales riesgos.

¹³ Vehículos de propósito especial o fideicomisos corporativos.

1.2.6 Revelación y transparencia

En este tópico se realza la importancia de que el gobierno de una entidad financiera debe ser adecuadamente transparente con los accionistas, depositantes y otras partes interesadas.

Así, la transparencia es vital para la fortaleza y efectividad de un adecuado sistema de gobierno corporativo. El Comité de Basilea dispone que: « Es difícil para los accionistas, depositantes, otras partes interesadas y los participantes del mercado, poder controlar de manera eficaz y pedir cuentas adecuadamente al Directorio y la Alta Gerencia cuando la transparencia es insuficiente. El objetivo de la transparencia en el ámbito del gobierno corporativo es proporcionar a las partes interesadas, en concordancia con la legislación nacional y prácticas supervisoras, la información clave necesaria para poder evaluar la efectividad del Directorio y la Alta Gerencia en el gobierno de la entidad financiera». Cabe resaltar que, si bien la transparencia puede ser menos detallada para entidades financieras que no tienen acciones cotizadas en Bolsa de Valores, estas entidades pueden poseer los mismos riesgos, y en consecuencia, se esperarían iguales disposiciones de transparencia.

La entidad financiera debería relevar la información relevante sobre su sistema de gobierno corporativo, acorde con su estructura, complejidad y perfil de riesgo. El Comité de Basilea sugiere que se debería aplicar la sección de divulgación y transparencia de los principios de gobierno corporativo de la OCDE, lo que será evaluado en el análisis del grado de cumplimiento del capítulo siguiente.

Adicionalmente, el Comité de Basilea señala que: « La revelación debería ser apropiada, clara y presentada de una manera comprensible, de modo tal que los accionistas, depositantes, otras partes interesadas y los participantes del mercado puedan consultarla fácilmente. Es deseable que la divulgación pública oportuna se realice en la página Web de la entidad financiera, en sus reportes financieros anuales y periódicos, o por otros canales. Es buena práctica que un informe anual de gobierno corporativo sea una sección claramente identificable en la memoria anual [...] ».

Capítulo IV: Análisis del grado de cumplimiento

1.1 Metodología de evaluación

El análisis del grado de cumplimiento que va a ser utilizado en el presente trabajo de investigación consiste en que sobre la base de los principios de gobierno corporativo establecidos por el Comité de Basilea, se van a identificar las diferencias existentes entre el sistema de gobierno corporativo de la cooperativa seleccionada y tales principios, metodología que se considera apropiada dado que el resultado del presente trabajo de investigación es un plan de mejora del sistema de gobierno corporativo en la Cooperativa analizada, con base en las diferencias identificadas. De este modo, con el fin de determinar el grado de cumplimiento del sistema de gobierno corporativo de la cooperativa respecto a cada uno de los subprincipios (27) de un adecuado sistema de gobierno corporativo, listados en el capítulo anterior, se utilizarán las siguientes categorías de cumplimientos:

Tabla N° 04: Categorías de cumplimiento de los subprincipios de gobierno corporativo

Categorías	Símbolo
- Cumple	
- Cumple Parcialmente	
- No cumple	
- No aplica	

Considerando que algunos subprincipios contienen diversos aspectos a evaluar, para asignar la categoría “Cumple” al subprincipio analizado, todos los aspectos evaluados que lo componen deben cumplir con los estándares de buen gobierno corporativo. Es de indicar que la presente metodología de evaluación y los resultados de su aplicación han sido validados por dos (02) funcionarias de la SBS, con amplia experiencia en materia de gobierno corporativo: señora Myriam Córdova Luna¹⁴, intendente del Departamento de Supervisión Microfinanciera “B” y

¹⁴ Intendente con más de 17 años de experiencia en supervisión de entidades microfinancieras. Ha sido miembro del Comité de Gobierno Corporativo en la Superintendencia Adjunta Banca y Microfinanzas (SBS), encargado de diseñar la Guía de Supervisión y el Cuestionario de Autoevaluación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas del Sistema Financiero que se aplica a las entidades supervisadas. Asimismo, participó en representación de la SBS en el equipo técnico liderado por la Superintendencia del Mercado de Valores, encargado de actualizar el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. Expositora en temas de Gobierno Corporativo.

señora Úrsula Galdos Franco¹⁵, Jefe de Supervisión de Microfinanzas.

Adicionalmente, se debe señalar que la información que va a ser expuesta como “análisis de la Cooperativa” ha sido obtenida de la revisión de la información proporcionada por la Cooperativa (Estatuto Social, actas de sesiones de Consejo y Comités, normativa interna, memoria anual, entre otra información relevante) el marco de un convenio suscrito con la Cooperativa que comprende acceso a la información, confidencialidad y compromiso de proporcionar un ejemplar del trabajo y exponer los resultados del mismo. Asimismo, se realizaron reuniones de trabajo con el Presidente y dos miembros del Consejo de Administración, Gerente General, Gerente de Riesgos, Auditor Interno y principales funcionarios de nivel Gerencial con el fin de efectuar consultas relacionadas con su labor en la Cooperativa y exponer los resultados preliminares del trabajo de investigación.

1.2 Análisis del grado de cumplimiento.

1.2.1 El rol del Directorio

Tabla N° 05: Análisis del rol del Directorio

Principios	Subprincipios	Grado de cumplimiento
1) Responsabilidades generales del Directorio	1) Responsabilidades	●
	2) Valores corporativos y Código de Conducta	●
	3) Supervisión de la Alta Gerencia	●
2) Calificaciones del Directorio	4) Calificación	●
	5) Entrenamiento	●
	6) Composición	●
3) Prácticas y estructura del Directorio	7) Organización y funcionamiento	●
	8) Rol del Presidente del Directorio	●
	9) Comités del Directorio	●
	10) Conflictos de interés	●
	11) Accionistas mayoritarios	○
4) Estructuras de grupo	12) Directorio de la Casa Matriz	○
	13) Directorio de la subsidiaria regulada	○

¹⁵ Jefe de Supervisión con más de 11 años de experiencia en supervisión bancaria y microfinanciera. Ha participado en el proceso de conversión de muchas ONG a entidades financieras reguladas y en el desarrollo del marco regulatorio vigente para las entidades microfinancieras. Especialista en la evaluación de gobierno corporativo en las supervisiones *in situ* realizadas a las empresas microfinancieras, y ha participado como expositora en temas de gobierno corporativo y reforzamiento patrimonial para el sector microfinanciero en eventos organizados por la Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Fundación BBVA y en eventos internacionales diversos en representación de la SBS.

Tópico I : El rol del Directorio			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
Principio 1: Responsabilidades generales del Directorio			
(1) Responsabilidades	El Directorio debería aprobar y supervisar: a) Estrategia total de la entidad financiera. b) Estrategia global de riesgo, incluyendo la definición de apetito y tolerancia al riesgo. c) Políticas de riesgo, administración de riesgo y cumplimiento. d) Sistemas de control interno. e) Marco de gobierno corporativo, principios y valores corporativos, incluyendo un código de conducta o documento similar. f) Sistema de compensación.	a) El artículo 30° del Estatuto Social establece como atribución del Consejo de Administración: « Debatir y aprobar bajo responsabilidad los planes estratégicos, operativos y presupuesto anual, sus modificaciones y transferencias [...] ». GC: ● b) El artículo 16° del Manual de Políticas de Riesgos establece la responsabilidad del Consejo de Administración de establecer una gestión integral de riesgos, lo que comprende, entre otros aspectos, aprobar las políticas generales que guíen las actividades de la Cooperativa en la gestión de los diversos riesgos que enfrenta y establecer, cuando sea posible, adecuados niveles de apetito y tolerancia al riesgo. GC: ● c) El artículo 30° del Estatuto Social establece como	Cumple Parcialmente

Tópico I : El rol del Directorio			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
		atribución del Consejo de Administración: « Aprobar, reformar, interpretar los reglamentos internos [...] », lo cual incluye la normativa de riesgos. GC: ● d) El artículo 30° del Estatuto Social, establece como atribución del Consejo de Administración: « Cumplir y hacer cumplir la Legislación Cooperativa, el presente Estatuto, las políticas, los acuerdos o decisiones de la Asamblea General de Delegados, los reglamentos internos y sus propios acuerdos ». GC: ● e) La Cooperativa cuenta con un Código de Ética aprobado por el Consejo de Administración en el cual se han incluido los principios¹⁶ (07) y valores¹⁷ (06) cooperativos. GC: ●	

¹⁶ Membresía abierta y voluntaria; control democrático de los miembros; participación económica de los miembros; autonomía e independencia; educación, entrenamiento e información; cooperación entre cooperativas; y compromiso con la comunidad.

¹⁷ Ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Tópico I : El rol del Directorio			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
		f) No se define en el Estatuto Social ni en el MOF la responsabilidad del Consejo de aprobar el sistema de compensación (solo la referida al Gerente General); sin embargo, se observa que la política de remuneración variable del personal de negocios es aprobada por dicho Consejo. GC: 🟡	
(2) Valores corporativos y código de conducta	a) Contar con un Código de Conducta o documento similar que regule normas de comportamiento a todo nivel en la organización. Precisar comportamientos que podrían afectar seriamente la reputación de la entidad. b) Establecimiento de valores corporativos c) Contar con mecanismos apropiados de denuncias de prácticas cuestionables.	a) La Cooperativa cuenta con un Código de Ética en el que se ha establecido, entre otros aspectos, principios y deberes éticos, prohibiciones éticas y normas de conducta. Asimismo, se cuenta con un Código de Conducta en el que se enfatizan las actividades necesarias orientadas a la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo. GC: 🟢 b) El Código de Ética ha establecido los siguientes seis (06) valores cooperativos: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. GC: 🟢	Cumple Parcialmente

Tópico I : El rol del Directorio			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
		c) La Cooperativa cuenta con un buzón de prácticas cuestionables, cuya dirección de correo electrónico figura en la página web de la Cooperativa; sin embargo, no se cuenta con normativa interna referida al citado buzón ni se evidencia la difusión del mismo. GC: ●	
(3) Supervisión de la Alta Gerencia	a) Debe corresponder al Directorio el nombramiento de la Alta Gerencia y, de ser el caso, también reemplazarla, para lo cual se debería contar con un respectivo plan de sucesión. b) Supervisar las acciones de la Alta Gerencia a fin de asegurar, entre otros aspectos, que se cumple con ejecutar los lineamientos y políticas establecidos, así como los encargos asignados, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. c) Contar con una adecuada estructura organizacional, lo	a) El artículo 30° del Estatuto Social establece como una atribución del Consejo de Administración la elección y remoción del Gerente, mas no se indica dicha atribución referida a los demás funcionarios que componen la Alta Gerencia. Adicionalmente, la Cooperativa no cuenta con un plan de sucesión. GC: ● b) En las Actas del Consejo de Administración se evidencia la supervisión de las labores de la Alta Gerencia. GC: ● c) Si bien se cuenta con una estructura organizacional	Cumple Parcialmente

Tópico I : El rol del Directorio			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
	que debe facilitar una conveniente segregación de funciones y delegación de facultades, esto con el fin de facilitar la efectiva toma de decisiones, lo que repercute directamente en un buen gobierno.	definida y formalizada en su organigrama y normativa interna, al revisar las actas del Consejo de Administración, se observa que dicho órgano de dirección aprueba y dispone la ejecución de un amplio listado de actividades (lo cual se refleja en el volumen de las actas) que podrían estar delegadas a la Gerencia General u otros niveles organizacionales, sin perjuicio de la capacidad supervisora del Consejo de exigir rendición de cuentas de cualquier aspecto que requieran. A modo de ejemplo, el Consejo de Administración viene aprobando de confección de polos, publicidad en revistas, entre otros, lo que podría ser delegado, dentro de los límites que corresponda, a la Alta Gerencia. GC: ●	
Principio 2: Calificación del Directorio			
(4) Calificación	Como parte de los requisitos para ser Director se espera que los candidatos cuenten con idoneidad técnica y moral.	Si bien el artículo 53° del Estatuto Social señala que los directivos son miembros titulares y suplentes de los consejos y comités, y deben reunir condiciones de	Cumple Parcialmente

Tópico I : El rol del Directorio			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
		idoneidad técnica y experiencia, no se ha incluido la idoneidad moral como parte de los requisitos para ser miembro del Consejo de Administración ni se precisa las áreas ni el nivel de experiencia requerido. GC: 	
(5) Entrenamiento	Los miembros del Directorio deberían tener acceso a un programa de inducción inicial y capacitación continua. En relación a ello, se debe contar con suficiente tiempo, presupuesto y recursos para dicho fin.	La Cooperativa no cuenta con un programa de inducción inicial a los nuevos miembros del Consejo de Administración, ni se han identificado programas de capacitación continua para dichos miembros. GC: 	No Cumple
(6) Composición	En relación a la composición, se debe comentar lo siguiente: a) Elegir miembros de una suficiente y amplia población de candidatos, en la medida que sea practicable. b) Asegurar un adecuado plan de sucesión. c) Incluir miembros no ejecutivos en el Directorio. d) Adecuado compromiso con sus funciones y conveniente dedicación de tiempo a las mismas.	a) Los miembros del Consejo de Administración son elegidos de una amplia lista de candidatos mediante proceso electoral. GC:  b) El artículo 58° del Estatuto Social señala que la renovación de los directivos será anualmente en proporción no menor al tercio del total de sus miembros. GC:  c) Ninguno de los miembros del Consejo de Administración desempeña labor ejecutiva. GC: 	Cumple

Tópico I : El rol del Directorio			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
	e) Ningún Director se desempeña también como Director o miembro de la Alta Gerencia de una empresa de la competencia.	d) Se observa que los cinco (05) miembros del Consejo de Administración asistieron a todas las sesiones realizadas entre Ene-14 y Feb-15. GC: ● e) Ningún miembro del Consejo de Administración de la Cooperativa se desempeña como miembro de dicho Consejo o la Alta Gerencia de una empresa de la competencia. GC: ●	
Principio 3: Prácticas y estructura del Directorio			
(7) Organización y funcionamiento	a) El Directorio debería mantener y actualizar periódicamente las reglas organizacionales, estatutos u otra normativa interna clave de la organización. b) Resulta necesaria la realización de cuestionarios de autoevaluación del Directorio, tanto de manera individual como colegiada.	a) En las Actas del Consejo de Administración se observa una actualización permanente de la normativa interna de la Cooperativa. Así, en el mes de Feb-15, se actualizó integralmente el Estatuto Social. GC: ● b) No se realizan cuestionarios de autoevaluación del Consejo de Administración. GC: ●	Cumple Parcialmente
(8)	a) Desempeña un rol de liderazgo en el desarrollo de las	a) En las Actas del Consejo de Administración, se	Cumple

Tópico I : El rol del Directorio			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
Rol del Presidente del Directorio	sesiones. b) No desempeña labor ejecutiva.	observa la participación activa del Presidente del Consejo en el desarrollo de las sesiones. GC: ● b) El Presidente del Consejo de Administración no desempeña labor ejecutiva. GC: ●	
(9) Comités de Directorio	a) Establecimiento de comités especializados que ayuden a profundizar determinados aspectos de análisis. Dichos comités deben contar con un Reglamento. b) Se debe promover la rotación de los miembros de los comités. c) Se deben mantener registros adecuados de sus reuniones. <u>Comité de Auditoría</u> d) El Comité de Auditoría es típicamente responsable por el proceso de información financiera supervisando la	a) La Cooperativa cuenta con los siguientes comités: Comité de Educación, Comité Electoral, Comité de Riesgos y Consejo de Vigilancia (equivale al Comité de Auditoría), los que cuentan con su Reglamento; sin embargo, el Comité de Riesgos no ha sido incluido en el organigrama, ni se han constituido otros comités como el de nombramientos o ética. GC: ● b) El artículo 58° del Estatuto Social señala que la renovación de los Directivos (miembros de los consejos y comités) será anualmente en proporción no menor al tercio del total de sus miembros. GC: ● c) El Consejo de Vigilancia y los comités cuentan con	Cumple Parcialmente

Tópico I : El rol del Directorio			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
	labor de los auditores internos y externos, recibiendo reportes claves de auditoría interna; asegurando la adopción de medidas correctivas oportunas; y supervisando el establecimiento de políticas contables. e) El Comité de Auditoría debe tener miembros no ejecutivos. f) Los miembros deben poseer experiencia relevante y adecuado balance de habilidades y conocimiento experto acorde con la complejidad de las operaciones de la empresa. <u>Comité de Riesgos</u> g) Asesoramiento al Directorio sobre estrategia de riesgos y su alcance debe comprender todos los riesgos a los que está expuesta la empresa.	actas que evidencian su labor realizada. GC: ● <u>Consejo de Vigilancia</u> d) El artículo 38° del Estatuto Social establece las atribuciones y obligaciones del Consejo de Vigilancia, las que están alineadas con su labor como órgano fiscalizador de la Cooperativa, al cual reporta la Unidad de Auditoría Interna (UAI). GC: ● e) Los miembros del Consejo de Vigilancia no desempeñan cargos ejecutivos. GC: ● f) Si bien el artículo 53° del Estatuto Social señala que los directivos son miembros titulares y suplentes de los consejos y comités, quienes deben reunir condiciones de idoneidad técnica y experiencia, no se precisa las áreas ni el nivel de experiencia requerido. GC: ●	

Tópico I : El rol del Directorio			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
		<u>Comité de Riesgos</u> g) Los artículos 1° y 8° del Reglamento del Comité de Riesgos establece diversas funciones asociadas a la estrategia global de riesgo, haciendo referencia a los riesgos de crédito, mercado, liquidez, operacional, estratégico y de reputación; sin embargo, no indica los demás riesgos a los cuales está expuesta la Cooperativa, tales como legal, cumplimiento, entre otros. GC: ●	
(10) Conflictos de intereses	Se debe contar con una política escrita de conflicto de intereses y un proceso de cumplimiento para implementar dicha política, siguiendo las pautas que establece el Comité de Basilea.	Si bien el Código de Ética de la Cooperativa contiene una sección referida a la prohibición ética de mantener intereses en conflicto, no se cuenta con mayores precisiones en relación al conflicto de intereses ni ejemplos de aplicación de lo señalado. GC: ●	Cumple Parcialmente
(11) Accionistas mayoritarios	Cuando existan accionistas mayoritarios que tengan facultad de nombrar a miembros del Directorio, se deberá establecer las medidas correspondientes a fin de evitar que las decisiones de tales directores favorezcan a dichos	El accionariado de la Cooperativa está compuesto por el aporte de todos los socios, no existiendo accionistas mayoritarios. GC: ○	No Aplica

Tópico I : El rol del Directorio			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
	accionistas antes que a la entidad.		
Principio 4: Estructuras de grupos			
(12) Directorio de la Casa Matriz	El Directorio de la Casa Matriz debe ser consciente de los riesgos materiales y asuntos que pueden afectar a la entidad, como un todo, y a sus subsidiarias.	La Cooperativa no forma parte de ningún grupo económico. GC: ○	No Aplica
(13) Directorio de la subsidiaria regulada	El Directorio de una subsidiaria regulada debe adherirse a los valores corporativos y principios de gobierno establecidos por la Casa Matriz.	La Cooperativa no forma parte de ningún grupo económico. GC: ○	No Aplica

1.2.2 El rol de la Alta Gerencia

Tabla N° 06: Análisis del rol de la Alta Gerencia

Principios	Subprincipios	Grado de cumplimiento
5) La Alta Gerencia	14) La Alta Gerencia	●

Tópico II : El rol de la Gerencia			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
Principio 5: La Alta Gerencia			
(14) La Alta Gerencia	a) Supervisa la gestión diaria de la entidad financiera, para lo cual se requiere que sus integrantes cuenten con la experiencia, competencia e integridad necesaria para administrar el negocio bajo su supervisión. b) Aseguramiento de que las actividades de la entidad financiera sean consistentes con la estrategia de negocios, el apetito y tolerancia al riesgo, así como con las políticas aprobadas por el Directorio. c) Establecimiento de una clara delegación de responsabilidades al personal y además, una estructura	a) El artículo 62° del Estatuto Social señala que: « El Gerente es un profesional que reúne condiciones de idoneidad técnica, [...]» y el MOF establece el perfil del puesto del Gerente General (educación, experiencia, conocimientos y competencias); sin embargo, no se señala como requisito contar con idoneidad moral. Referido a los principales funcionarios, el MOF señala el perfil con el que deben contar más no establece como requisito la idoneidad moral. GC: ● b) De la revisión a las actas del Consejo de Administración se observa que la Alta Gerencia	Cumple Parcialmente

	administrativa que promueva la rendición de cuentas.	informa de manera permanente al citado Consejo sobre la gestión de la Cooperativa. GC: ● c) Conforme se señaló en el subprincipio 3, si bien la Cooperativa cuenta con una estructura organizacional definida y formalizada en su organigrama y normativa interna, de la revisión de las actas del Consejo de Administración, se observa que dicho órgano de dirección aprueba y dispone la ejecución de un amplio listado de actividades (lo cual se refleja en el volumen de las actas) que podrían estar delegadas en la Gerencia General u otros niveles organizacionales, sin perjuicio de la capacidad supervisora del Consejo de Administración. GC: ●	
--	---	---	--

1.2.3 Gestión de riesgos y controles internos

Tabla N° 07: Análisis de la gestión de riesgos y controles internos

Principios	Subprincipios	Grado de cumplimiento
6) Gestión de riesgos y controles internos	15) Gestión de riesgos vs control interno	●
	16) Director de riesgos o equivalente	●
	17) Alcance de las responsabilidades, posición e independencia de la gestión de riesgos	●
	18) Recursos	●
	19) Calificación	●
7) Metodología de riesgos y actividades	20) Metodología de riesgos y actividades	●
8) Comunicación interna robusta	21) Comunicación interna robusta	●
9) Utilización efectiva del trabajo realizado por auditores internos, externos y funciones de control interno	22) Utilización efectiva del trabajo realizado por auditores internos, externos y funciones de control interno	●

Tópico III : Gestión de riesgos y controles internos			
Subprincipio	Adecuado sistema de gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
Principio 6: Gestión de riesgos y controles internos			
(15) Gestión de riesgos versus controles Internos	a) El proceso de gestión de riesgos comprende la identificación, evaluación, medición, monitoreo de los riesgos clave a los que está expuesta la empresa. b) Los controles internos ayudan a proveer confianza de que la información financiera y de gestión es confiable, oportuna y completa, y que la entidad está cumpliendo con sus diversas obligaciones, incluidas las establecidas por leyes y regulaciones.	a) El MOF del Jefe de la Unidad de Riesgos señala que la Unidad de Riesgos es la unidad orgánica de prevención, encargada de la identificación y administración de todos los riesgos que enfrenta la Cooperativa. GC: ● b) Si bien la Cooperativa ha diseñado su sistema de control interno, lo cual se refleja en el establecimiento de su normativa interna, el funcionamiento de la UAI y del Consejo de Vigilancia, entre otros aspectos, no cuenta con la función de cumplimiento normativo, lo que debilita el aseguramiento de un adecuado cumplimiento de la normativa interna y normativa externa, según corresponda. GC: ●	Cumple Parcialmente
(16)	a) Se debe contar con un Director de riesgos o posición	a) La Cooperativa cuenta con un Jefe de riesgos a	Cumple Parcialmente

Director de riesgos o equivalente	equivalente (Chief Risk Officer – CRO), con una función diferenciada en la gestión de riesgos y con un conocimiento integral de todos los riesgos a los cuales está expuesta la entidad financiera. b) El Director de riesgos no debe desempeñar función ejecutiva. c) Independencia suprema. Debe contar con acceso directo e irrestricto al Directorio o Comité de Riesgos. d) Suficiente estatus, autoridad y posicionamiento en la organización, reflejada en su habilidad para influenciar en decisiones sobre la adopción de medidas frente a los riesgos. e) Remoción debería ser aprobada por el Directorio e incluso revelada al público.	dedicación exclusiva, quien cuenta con adecuada experiencia en la gestión de riesgos. GC: ● b) El Jefe de riesgos no desempeña función ejecutiva. GC: ● c) El Jefe de riesgos participó y expuso en todas las sesiones del Comité de Riesgos realizadas durante el año 2014. GC: ● d) En las actas de Comité de Riesgos se observó que los miembros de dicho Comité adoptan, por lo general, las recomendaciones del Jefe de riesgos sobre el tratamiento de los riesgos identificados. GC: ● e) No se señala explícitamente en el Estatuto Social ni el MOF la responsabilidad de que la remoción del Jefe de riesgos sea aprobada por el Consejo de Administración. GC: ●	
(17) Alcance de las responsabilidades	a) El alcance de la responsabilidad de la gestión de riesgos comprende la identificación, evaluación, monitoreo, control o mitigación y reporte de todos los riesgos a los	a) El MOF del Jefe de la Unidad de Riesgos señala que la Unidad de Riesgos es la unidad orgánica de prevención, encargada de la identificación y	Cumple

posición e independencia de la gestión de riesgos	que está expuesta la entidad financiera. b) El posicionamiento se evidencia cuando las decisiones de negocio se adoptan considerando, entre otros aspectos, los riesgos que se han identificado. c) Respecto a la independencia, si bien se debe trabajar con las unidades de negocio, la función de la gestión de riesgos debe ser lo suficientemente independiente de las actividades y exposiciones que revisa.	administración de todos los riesgos que enfrenta la Cooperativa, y en las actas del Comité de Riesgos se observan medidas adoptadas para el control o mitigación y reporte de los riesgos identificados. GC: ● b) Las decisiones adoptadas en el Comité de Riesgos influyen en las decisiones de negocio. GC: ● c) El Jefe de la Unidad de Riesgos no desempeña función ejecutiva. GC: ●	
(18) Recursos	A través de sus procesos de planeamiento y presupuesto, debe asegurarse que la función de la gestión de riesgos debe contar con los recursos adecuados y necesarios, incluido personal; acceso a los sistemas de información, y el soporte y acceso a la información interna. Adicionalmente, como parte de dicho proceso de planeamiento y presupuesto, debe evaluarse la suficiencia de los recursos con los que cuentan las funciones de auditoría interna y cumplimiento.	No se ha identificado en las actas del Consejo de Administración ni del Comité de Riesgos una evaluación de la suficiencia de recursos (personal, herramientas, entre otros) adecuados para la Unidad de Riesgos. Del mismo modo, tampoco se observa similar evaluación en las actas del Consejo de Vigilancia para la UAI. La Cooperativa no cuenta con función de cumplimiento normativo. GC: ●	No Cumple
(19) Calificación	El personal de la gestión de riesgos debería poseer experiencia y calificación suficiente, incluyendo el conocimiento del mercado en el que se desarrolla la entidad	El MOF del Jefe de Riesgos y analistas de riesgos establecen el perfil del puesto, el cual contiene requisitos de educación, experiencia, conocimientos y competencias.	Cumple

	financiera y los productos que ofrece, así como conocimiento apropiado de la gestión de riesgos.	GC: ●	
Principio 7: Metodología de riesgos y actividades			
(20) Metodología de riesgos y actividades	a) La gestión de riesgos debería realizarse bajo diversos escenarios, incluidos escenarios de estrés, con el fin de identificar de una mejor manera los riesgos potenciales a los que estaría expuesta la entidad financiera. Dichos escenarios deben ser aprobados por la Alta Gerencia e incluso por el Directorio. b) Se destaca la importancia de la calidad y precisión de la data que se está utilizando para la identificación y evaluación de los riesgos; así como para decisiones estratégicas y operativas. c) La función de riesgos debe promover la importancia de que la Alta Gerencia y las unidades de negocio identifiquen y evalúen los riesgos de un modo crítico, en lugar de confiar excesivamente en las evaluaciones externas de riesgo.	a) La Cooperativa realiza la identificación de riesgos potenciales a través de la simulación de escenarios de estrés (ejemplo: análisis del impacto del fenómeno del niño); sin embargo, las variables no fueron aprobadas por la Alta Gerencia o Consejo de Administración. GC: ● b) En las actas del Comité de Riesgos, se observa información precisa de los riesgos que se exponen. GC: ● c) La Cooperativa cuenta con matrices de riesgos identificadas para sus unidades orgánicas. GC: ● d) El procedimiento de evaluación de riesgos de nuevos productos, cambios significativos a los productos existentes, la introducción de nuevas líneas de negocio o ingreso a nuevos mercados considera principalmente	Cumple Parcialmente

	d) En lo que respecta a nuevos productos, la entidad financiera debe tener procesos de aprobación para los mismos, así como para los cambios significativos a los productos existentes, la introducción a nuevas líneas de negocio y para la entrada en nuevos mercados.	la evaluación de riesgo operacional, no enfocándose en los demás riesgos a los que también está expuesta. GC: ●	
Principio 8: Comunicación interna robusta			
(21) Comunicación interna robusta	La información de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad, así como la estrategia para gestionarlos, deben ser comunicadas a todo el personal de la organización (comunicación horizontal) y a los altos niveles de la organización (comunicación vertical), de manera oportuna, completa y adecuada. Se debe contar con una cultura en la que se espera que la Alta Gerencia y todo el personal sean alentados a identificar los riesgos a los cuales están expuestos, en vez de depender de la Unidad de Auditoría Interna o la función de la gestión de riesgos para identificarlos.	En las actas del Consejo de Administración y del Comité de Riesgos se evidencia la comunicación de los riesgos identificados a los niveles altos de la organización. En relación a la comunicación al personal, las matrices de riesgos son difundidas a las principales jefaturas quienes tienen la responsabilidad de difundir a su personal los principales riesgos identificados; sin embargo, no se ha establecido un procedimiento que permita evidenciar la efectiva transmisión de los riesgos hacia todos los trabajadores. GC: ●	Cumple Parcialmente
Principio 9: Utilización efectiva del trabajo realizado por auditores internos, externos y funciones de control interno			
(22) Utilización efectiva del trabajo	a) Se debe reconocer la importancia de independencia, competencia y calidad de la labor de los auditores internos y externos, así como de otras funciones de	a) En las actas del Consejo de Administración, Comité de Riesgos y Consejo de Vigilancia, se observa que se presta especial atención a la labor que realiza la	Cumple Parcialmente

realizado por AI, AE y funciones de control interno	control, incluida la función de cumplimiento, en la consecución de los objetivos de la organización. b) En lo que respeta a la labor de los auditores internos, se debe fomentar la mejora de su habilidad para identificar problemas con el gobierno corporativo, gestión de riesgos y sistemas de control interno. c) El Directorio y la Gerencia deben contribuir a la efectividad de la labor de los auditores externos, dado que estos certifican la razonabilidad de la preparación y presentación de la información financiera. d) Se debe incluir una efectiva función de cumplimiento la cual, entre otros aspectos, tiene como función el monitoreo permanente del cumplimiento de las leyes, normas internas, entre otras normas aplicables.	Jefatura de Riesgos y Unidad de Auditoría Interna. GC: ● b) Si bien se han dispuesto capacitaciones para el personal de la UAI, no se han identificado capacitaciones específicas en lo que se refiere a aspectos de gobierno corporativo, gestión de riesgos, o adhesión de los auditores a certificaciones internacionales. GC: ● c) Se observa la presentación al Consejo de Administración respecto a los resultados de la labor de auditores externos. GC: ● d) La Cooperativa no cuenta con una función de cumplimiento normativo. GC: ●	
--	---	---	--

1.2.4 Políticas de compensación

C N° 08: Análisis de las Políticas de Compensación

Principios	Subprincipios	Grado de cumplimiento
10) Supervisión y revisión del sistema de compensación	23) Supervisión y revisión del Sistema de Compensación	●
11) Sistema de Compensación alineado al riesgo	24) Sistema de Compensación alineado al riesgo	●

Tópico IV : Política de compensación			
Subprincipio	Adecuado Sistema de Gobierno Corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
Principio 10: Supervisión y revisión del Sistema de Compensación			
(23) Supervisión y revisión del Sistema de Compensación	El Directorio es responsable por el diseño y operatividad del Sistema de Compensación de la entidad financiera, así como del monitoreo y revisión del mismo para asegurar su correcto funcionamiento y, de ser el caso, adoptar oportunamente las medidas correctivas necesarias.	No se cuenta con una política salarial definida a nivel organizacional (se tiene una estructura salarial en aplicación suspendida); sin embargo, el Consejo de Administración establece los parámetros para la remuneración variable de los analistas de crédito. GC: ●	Cumple Parcialmente
Principio 11: Sistema de Compensación alineado al riesgo			
(24) Sistema de compensación alineado al riesgo	La retribución variable de los empleados debe estar alineada con los riesgos que estos asumen, debiéndose considerar todos los riesgos involucrados.	Los únicos trabajadores que reciben remuneración variable en la Cooperativa son los analistas de crédito, y la calidad de cartera crediticia (morosidad) es un criterio importante que incide en su nivel remunerativo. GC: ●	Cumple

1.2.5 Estructuras corporativas complejas

Tabla N° 09: Análisis de las Estructuras Corporativas Complejas

Principios	Subprincipios	Grado de cumplimiento
12) Conocimiento y entendimiento de la cultura corporativa y sus riesgos	25) Conocimiento y entendimiento de la cultura corporativa y sus riesgos	○
13) Operaciones a través de entidades de propósito especial	26) Operaciones a través de entidades de propósito especial	○

Tópico V : Estructuras corporativas complejas			
Subprincipio	Adecuado Sistema de Gobierno Corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
Principio 12: Conocimiento y entendimiento de la cultura corporativa y sus riesgos			
(25) Conocimiento y entendimiento de la cultura corporativa y sus riesgos	El Directorio y la Alta Gerencia deben tener un entendimiento claro de la estructura organizacional del grupo; cómo podrían afectar, por ejemplo, las fuentes de financiamiento, el capital o perfil de riesgos de la entidad financiera.	La Cooperativa no forma parte de ningún grupo económico. GC: ○	No Aplica
Principio 13: Operaciones a través de entidades de propósito especial			
(26) Operaciones a través	Entendimiento de los riesgos y medidas de mitigación para operaciones en jurisdicciones	La Cooperativa no forma parte de ningún grupo económico ni realiza operaciones a través de entidades	No Aplica

Tópico V : Estructuras corporativas complejas			
Subprincipio	Adecuado Sistema de Gobierno Corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
de entidades de propósito especial	particulares o el establecimiento de ciertas estructuras en tales jurisdicciones.	de propósito especial. GC: ○	

1.2.6 Revelación y transparencia

Tabla N° 10: Análisis de revelación y transparencia

Principios	Subprincipios	Grado de cumplimiento
14) Transparencia con los accionistas, depositantes y partes interesadas	27) Transparencia con los accionistas, depositantes y partes interesadas	

Tópico VI : Revelación y transparencia			
Subprincipio	Adecuado gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
Principio 14: Transparencia con los accionistas, depositantes y otras partes interesadas			
(27) Transparencia con los accionistas, depositantes y otras partes interesadas	El objetivo de la transparencia es proporcionar a las partes interesadas, en concordancia con la legislación nacional y prácticas supervisoras, la información clave necesaria para poder evaluar la efectividad del Directorio y la Alta Gerencia en el gobierno de la entidad financiera. La entidad debe relevar la información relevante sobre su sistema de gobierno corporativo, acorde con su estructura, complejidad y perfil de riesgo. El Comité de Basilea sugiere que se debería aplica la sección de divulgación y transparencia de los principios de gobierno	En la Memoria Institucional del año 2014 de la Cooperativa se han revelado, entre otros aspectos: (i) la situación económico-financiera a través de los estados financieros auditados, (ii) misión, visión, principios y valores cooperativos, (iii) órganos de gobierno, (iv) memorias del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Educación y Comité Electoral, entre otra información. Adicionalmente, a través de la página web y boletines dirigidos a los accionistas se ponen en conocimiento diversos aspectos sobre la gestión de la Cooperativa (préstamos, ahorros,	Cumple

Tópico VI : Revelación y transparencia			
Subprincipio	Adecuado gobierno corporativo	Análisis de la Cooperativa	Grado de cumplimiento
	corporativo de la OCDE.	morosidad, utilidades, número de socios, etcétera.). GC: ●	

Capítulo V: Propuesta de mejora

1.1 Metodología a utilizar

En línea con el análisis realizado en el capítulo anterior, en el cual se identificaron y categorizaron las diferencias en el grado de cumplimiento bajo cuatro (04) categorías (“Cumple”, “Cumple parcialmente”, “No cumple” y “No aplica”), en el presente capítulo se van a proponer actividades sugeridas por cada uno de los tópicos analizados, con el fin de subsanar aquellos aspectos evaluados que fueron clasificados como cumple parcialmente y no cumple.

Como parte de dichas actividades sugeridas, se va a incluir también el tiempo estimado (TE) en meses que conllevaría su implementación

1.2 Propuesta de mejora

Tópico I : El rol del Directorio		
Subprincipio	Brecha identificada	Propuesta de mejora – Tiempo estimado
Principio 1: Responsabilidades generales del Directorio		
(1) Responsabilidades	f) No se ha definido la responsabilidad del Consejo de aprobar el sistema de compensación (solo la referida al Gerente General) GC: ●	f) Incluir en el Estatuto Social y en el MOF la responsabilidad del Consejo de Administración de aprobar el sistema de compensación a nivel organizacional, lo que debe comprender también la supervisión permanente y revisión periódica. TE: 1 mes
(2) Valores corporativos y Código de Conducta	Si bien se cuenta con un buzón de prácticas cuestionables en la intranet, no se cuenta con normativa interna referida al citado buzón ni se evidencia su difusión. GC: ●	Se proponen las siguientes actividades: (i) diseño de la normativa interna que regirá el funcionamiento del buzón, el que debe comprender, entre otros aspectos, los mecanismos de difusión así como el análisis de denuncias a fin de confirmarlas o descartarlas, (ii) diseño de la funcionalidad de dicho buzón estableciéndose las áreas responsables de su manejo, y (iii) difusión del buzón a todo el personal y partes relacionadas. TE: 6 meses.
(3) Supervisión de la Alta Gerencia	a) En el Estatuto solo se señala la atribución de elegir y remover al Gerente, más no la responsabilidad de la contratación y remoción de los demás funcionarios que componen la Alta Gerencia. Adicionalmente, la Cooperativa no cuenta con un plan de sucesión. GC: ● c) Débil delegación de facultades, dado que el Consejo de	a) Establecer en el Estatuto Social y en el MOF la atribución del Consejo de Administración sobre la responsabilidad de la contratación y remoción de los funcionarios que componen la Alta Gerencia. Asimismo, se deberá establecer un plan de sucesión identificando a su vez las personas claves de la organización. TE: 3 meses.

Tópico I : El rol del Directorio		
Subprincipio	Brecha identificada	Propuesta de mejora – Tiempo estimado
	Administración aprueba y dispone la ejecución de un amplio listado de actividades (lo cual se refleja en el volumen de las actas) que podrían estar delegadas en la Gerencia General u otros niveles organizacionales, sin perjuicio de la capacidad supervisora del Consejo de exigir rendición de cuentas de cualquier aspecto que requiera mayor profundidad en el análisis. GC: ●	c) Se proponen las siguientes actividades: (i) con base en la revisión de actas, identificar el listado de actividades operativas que son susceptibles de ser delegadas (ejemplo: auspicios en revistas, compra de útiles, etcétera), (ii) sobre el listado anterior, definir si la delegación sería integral o con límites, así como las áreas responsables, (iii) establecer en un acuerdo de Consejo (o incluso en una norma interna) los niveles de delegación establecidos, y (iv) definir los mecanismos y nivel de detalle de rendición de cuentas que requiere tomar conocimiento el Consejo luego de aplicadas tales delegaciones (como por ejemplo, ser informado de todos los auspicios que se hicieron en el mes anterior). TE: 4 meses.
PRINCIPIO 2: CALIFICACIONES DEL DIRECTORIO		
(4) Calificación	No se ha incluido la idoneidad moral como parte de los requisitos para ser miembro del Consejo de Administración ni se precisa las áreas ni el nivel de experiencia requerido. GC: ●	Definir en el Estatuto Social o en una norma interna que la idoneidad moral debe ser un requisito para ser miembro del Consejo de Administración, estableciéndose los aspectos que corresponde ser verificados para garantizar dicha idoneidad y que la responsabilidad de la citada verificación podría recaer en el Comité Electoral. TE: 2 meses. Asimismo, se requiere establecer las áreas (Comité de Basilea sugiere

Tópico I : El rol del Directorio		
Subprincipio	Brecha identificada	Propuesta de mejora – Tiempo estimado
		áreas como finanzas, contabilidad, operaciones bancarias, planeamiento estratégico, gestión de riesgos, etc.) y el nivel de experiencia requerido para ser miembro del Consejo de Administración. TE: 2 meses.
(5) Entrenamiento	No se cuenta con un programa de inducción inicial a los nuevos miembros del Consejo de Administración, al asumir sus cargos, ni se han identificado programas de capacitación continua para los miembros de dicho Consejo. GC: ●	El Comité de Educación debe realizar las siguientes actividades: (i) definir los temas que se considera necesario todo Consejero debe conocer previo a sus funciones, (ii) diseñar un programa de inducción identificando, entre otros aspectos, los recursos que serán necesarios y el número de horas que será impartido, y (iii) establecer programa de capacitación permanente para los Consejeros sobre aquellas materias que se considera apropiado fortalecer. TE: 4 meses
PRINCIPIO 3: PRÁCTICAS Y ESTRUCTURA DEL DIRECTORIO		
(7) Organización y Funcionamiento	b) No se realizan cuestionarios de autoevaluación del Consejo de Administración. GC: ●	El Consejo de Administración debe: (i) diseñar los cuestionarios de autoevaluación, tanto de manera individual y colegiada, (ii) definir la periodicidad de su aplicación que se sugiere sea anualmente e incorporarla en su Reglamento para establecer su aplicación obligatoria. TE: 4 meses.
(9) Comités de Directorio	a) El Comité de Riesgos no ha sido incluido en el organigrama, ni se han constituido otros comités como el de nombramientos o ética. GC: ●	a) Incluir al Comité de Riesgos en el organigrama de la Cooperativa y evaluar la implementación de los demás Comités que sugiere el Comité de Basilea, como el Comité de Nombramientos, ética,

Tópico I : El rol del Directorio		
Subprincipio	Brecha identificada	Propuesta de mejora – Tiempo estimado
	f) No se precisa las áreas ni el nivel de experiencia requerido para los miembros del Consejo de Vigilancia. GC: g) En el Reglamento del Comité de Riesgos de la Cooperativa, no se han incluido todos los riesgos a los cuales está expuesta la cooperativa, tales como reputacional, cumplimiento. GC: ●	gobierno y cumplimiento, previa evaluación de la viabilidad de su constitución. TE: 6 meses. f) Se requiere establecer en la normativa interna las áreas y el nivel de experiencia requerido para ser miembro del Consejo de Vigilancia. TE: 2 meses. g) Precisar en el Reglamento del Comité de Riesgos que además de los riesgos de crédito, mercado, liquidez, operacional, estratégicos y de reputación, será función del Comité de Riesgos evaluar también los demás riesgos a los cuales está expuesta la Cooperativa. TE: 2 meses.
(10) Conflictos de interés	Si bien el Código de ética de la cooperativa contiene una sección referida a la prohibición ética el mantener intereses en conflicto, no se cuenta con mayores precisiones en relación al conflicto de intereses ni ejemplos de aplicación de lo señalado. GC: ●	Se sugiere establecer un documento propio relativo al tratamiento de los conflictos de interés, el cual contenga las políticas para identificar tales conflictos y los mecanismos para monitorear su cumplimiento, incluyendo ejemplos de situaciones que podrían ayudar con su identificación y tratamiento. TE: 6 meses

Tópico II : El rol de la Gerencia		
Subprincipio	Brecha identificada	Propuesta de mejora – Tiempo estimado
Principio 5: La Alta gerencia		
(14) La Alta Gerencia	a) No se señala la idoneidad moral como requisito para ser Gerente General o principal funcionario. GC: ● b) Débil delegación de facultades, dado que el Consejo de Administración aprueba y dispone la ejecución de un amplio listado de actividades (lo cual se refleja en el volumen de las actas) que podrían estar delegados en la Gerencia General u otros niveles organizacionales, sin perjuicio de la capacidad supervisora del Consejo de exigir rendición de cuentas de cualquier aspecto que requiera mayor profundidad en el análisis. GC: ●	a) Definir en el Estatuto Social o en el MOF que la idoneidad moral debe ser un requisito para ser Gerente General o principal funcionario, estableciéndose los aspectos que corresponde ser verificados para garantizar dicha idoneidad. TE: 2 meses. b) Ver literal c) de la brecha identificada en el subprincipio 3, el cual establece una adecuada delegación de actividades en la Alta Gerencia, sin perjuicio de la capacidad del Consejo de Administración de exigir rendición de cuentas. TE: 4 meses.

Tópico III : Gestión de riesgos y controles internos		
Sub-principio	Brecha identificada	Propuesta de mejora – Tiempo estimado
Principio 6: Gestión de riesgos y controles internos		
(15) Gestión de riesgos	b) El no contar con la función de cumplimiento normativo debilita el aseguramiento de un adecuado cumplimiento	b) En el literal “d” del subprincipio 22 se expondrá las actividades sugeridas con el fin de implementar la función de cumplimiento

versus controles internos	de la normativa interna y normativa externa, según corresponda. GC: ●	normativo.
(16) Director de riesgos o equivalente	e) No se señala en el Estatuto ni en el MOF la responsabilidad de que la remoción del Jefe de Riesgos sea aprobada por el Consejo de Administración. GC: ●	e) Incluir en el Estatuto Social o el MOF la responsabilidad de que el Consejo de Administración apruebe la remoción del Jefe de Riesgos. TE: 2 meses.
(18) Recursos	No se ha realizado una evaluación de la suficiencia de recursos (personal y herramientas, entre otros) para la Unidad de Riesgos y Unidad de Auditoría Interna. GC: ●	Se sugiere que el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia deberán evaluar, al menos con periodicidad anual, la suficiencia de recursos de las Unidades de Riesgos y Auditoría Interna, respectivamente. Los aspectos que deben ser considerados en dicha evaluación y la periodicidad de la misma deben ser incorporados en los reglamentos de los consejos antes mencionados. TE: 3 meses.
Principio 7: Metodología de riesgos y actividades		
(20) Metodología de riesgos y actividades	a) La Alta Gerencia o el Consejo de Administración no han aprobado los escenarios para la identificación de riesgos potenciales al realizar escenarios de estrés. GC: ● d) El procedimiento de evaluación de riesgos de nuevos productos, cambios significativos a los productos existentes, la introducción de nuevas líneas de negocio o ingreso a nuevos mercados considera principalmente la evaluación de riesgo operacional, no enfocándose en los	a) Se debe establecer en el MOF del Jefe de Riesgos que los escenarios de estrés que serán utilizados para la identificación de riesgos deben ser aprobados previamente por la Alta Gerencia o Consejo de Administración. TE: 2 meses. d) Se debe establecer una normativa interna propia que establezca los procedimientos aplicables en la evaluación de riesgos de nuevos productos, cambios significativos a los productos existentes, la introducción de nuevas líneas de negocio o ingreso a nuevos

	demás riesgos a los que también está expuesta. GC: ●	mercado; precisándose además que deben evaluarse todos los riesgos a los cuales está expuesta la Cooperativa. TE: 3 meses.
Principio 8: Comunicación interna robusta		
(21) Comunicación interna robusta	No se ha establecido un procedimiento que permita evidenciar la efectiva transmisión de los riesgos identificados en las matrices organizacionales hacia todos los trabajadores. GC: ●	Diseñar un procedimiento para que las jefaturas de las distintas áreas de la Cooperativa efectúen talleres con los trabajadores a fin de difundir adecuadamente los riesgos a los que están expuestos en el desarrollo de sus funciones, debiéndose dejar evidencia de dichas reuniones. Se sugiere la participación de la Unidad de Riesgos en tales talleres. TE: 6 meses.
Principio 9: Utilización efectiva del trabajo realizado por auditores internos, externos y funciones de control interno		
(22) Utilización efectiva del trabajo realizado por AI, AE y funciones de control interno	a) No se han identificado capacitaciones específicas al personal de la UAI en lo que se refiere a aspectos de gobierno corporativo, gestión de riesgos, o adhesión de los auditores a certificaciones internacionales. GC: ● d) La Cooperativa no cuenta con una función de cumplimiento normativo. GC: ●	a) El Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, en función del análisis de los resultados (informes) que le expone la Unidad de Auditoría Interna, debe definir las capacitaciones que requiere el personal de la citada Unidad, fomentando siempre la adhesión de su personal a certificaciones internacionales. Dichas capacitaciones deben ser presupuestadas y programadas como parte del plan de capacitación de la cooperativa. TE: 6 meses. d) Se sugiere definir lo siguiente: (i) si la función de cumplimiento normativo se realizará o no a dedicación exclusiva, (ii) si dicha responsabilidad recaerá en un trabajador de la Cooperativa o un

		Directivo, (iii) definir la normativa interna que rige su funcionamiento, (iv) definir el contenido mínimo del Plan de Trabajo, así como la periodicidad y contenido del reporte al Consejo de Administración. TE: 6 meses.
--	--	--

Tópico IV : Políticas de compensación		
Subprincipio	Brecha identificada	Propuesta de mejora – Tiempo estimado
Principio 10: Supervisión y revisión del sistema de compensación		
(23) Supervisión y revisión del Sistema de Compensación	No se cuenta con una política salarial definida a nivel organizacional (se cuenta con estructura salarial en aplicación suspendida). Sin embargo, el Consejo de Administración establece los parámetros para la remuneración variable de los analistas de crédito. GC: ●	Se deberá establecer una política salarial a nivel organizacional, para lo cual se deberá revisar, en principio, la estructura salarial en aplicación suspendida (realizada por una consultoría) a fin de determinar si resulta aplicable a la fecha y ajustarla según corresponda, siendo apropiado constituir un grupo de trabajo a fin de efectuar dicha revisión. Caso contrario, se sugiere la contratación de una nueva consultoría que establezca una estructura salarial con información actualizada. TE: 12 meses.

1.1 Conclusiones

- El Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha ido tomando cada vez mayor importancia en la economía peruana, siendo que al cierre del año 2014 reporta créditos y depósitos superiores a S/. 6.4 mil millones y S/. 5.9 mil millones, respectivamente. Así, si bien la regulación y supervisión de dichas cooperativas corresponde a la SBS y a la FENACREP, respectivamente, actualmente existe un proyecto de ley aprobado por la Comisión de Economía del Congreso de la República en el que se establece que la supervisión directa de estas cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a captar recursos del público debe corresponder a la SBS, lo cual permitirá, entre otros aspectos, un marco regulatorio alineado a la situación actual de la cooperativas, una mayor efectividad en la supervisión y protección de los ahorros de los depositantes a través de un esquema similar al Fondo de Seguro de Depósitos, aplicable actualmente solo a entidades bancarias, financieras, cajas municipales de ahorro y crédito y cajas rurales de ahorro y crédito.
- El gobierno corporativo continúa tomando cada vez mayor relevancia en las organizaciones alrededor del mundo, dado que permite fortalecer el sistema de toma de decisiones, la gestión integral de riesgos, el sistema de control interno, todo ello, orientado principalmente al cumplimiento de los objetivos que persiguen alcanzar dichas organizaciones.
- Si bien uno de los principales marcos de referencia de gobierno corporativo a nivel internacional lo constituyen los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el Comité de Basilea ha establecido: “*Principles for enhancing corporate governance*” (2010), documento que constituye uno de los principales referentes de gobierno corporativo a nivel internacional aplicable a entidades de intermediación financiera, el cual comprende catorce (14) principios agrupados en los siguientes seis (06) tópicos: (i) el rol del Directorio, (ii) el rol de la Alta Gerencia, (iii) gestión de riesgos y control interno, (iv) políticas de compensación, (v) estructuras corporativas complejas, y (vi) revelación y transparencia.
- El presente trabajo de investigación consistió en una identificación de diferencias entre el sistema de gobierno corporativo de una cooperativa de ahorro y crédito frente a los estándares internacionales del Comité de Basilea, con el fin de elaborar una propuesta de mejora del sistema de gobierno corporativo de dicha cooperativa. La metodología utilizada

para el análisis se basó en cuatro categorías: “Cumple”, “Cumple parcialmente”, “No cumple” y “No aplica”; y las recomendaciones en la propuesta de mejora se realizaron sobre aquellos aspectos evaluados que fueron calificados como “Cumple parcialmente” o “No cumple”, cuyo análisis se detalla en el Capítulo V.

1.2 Recomendaciones

- Dado que se han identificado diversas diferencias en el análisis del grado de cumplimiento en cinco (05) de los seis (06) tópicos de gobierno corporativo (el tópico IV Estructuras Corporativas Complejas no resulta aplicable a la Cooperativa), se recomienda priorizar aquellas diferencias asociadas a lo siguiente:
 - Requisitos para ser directivos (miembros de los consejos o comités), en los que se identificó principalmente que no se incluye la idoneidad moral como requisito ni se precisa el nivel de experiencia requerido para ocupar tales cargos.
 - Implementación de la función de cumplimiento normativo encargada de velar por el adecuado cumplimiento de la normativa, tanto interna como externa, que le sea aplicable a la Cooperativa.
 - Identificar el listado de actividades operativas de gestión que viene autorizando el Consejo de Administración, tales como aprobación de auspicios en revistas, compra de útiles, entre otras, con el fin de definir una adecuada delegación de facultades en la Alta Gerencia u otros niveles de la organización; esto con el fin de que el Consejo de Administración se focalice en la dirección, estrategia, definición de lineamientos y supervisión de la Alta Gerencia, dejando de lado las labores propias de la gestión.
 - Implementación de la operatividad del buzón de denuncias de prácticas cuestionables y su adecuada difusión.
 - Implementación de cuestionarios de autoevaluación del Consejo de Administración, con el fin de identificar debilidades en el desarrollo de las sesiones de dicho Consejo y adoptar las medidas correctivas necesarias.

- Finalmente, hay que señalar que, si bien muchos aspectos evaluados identificados como diferencias en el nivel de cumplimiento no son una exigencia regulatoria, se recomienda que la Cooperativa adopte las medidas necesarias para superar las mismas, dado que le permitirá no solo mejorar su sistema de gobierno corporativo, sino anticiparse al cumplimiento regulatorio que supondría la supervisión directa de las cooperativas por la SBS, considerando que para el establecimiento del marco regulatorio, se utiliza generalmente los estándares internacionales adaptados a la realidad nacional.

Bibliografía

- ✓ Principles for enhancing corporate governance. Basel Committee on Banking Supervision. Bank for International Settlements (BIS, 2010).
- ✓ Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (OCDE, 2004).
- ✓ Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, emitido por la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2013)
- ✓ Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas (Superintendencia del Mercado de Valores, 2013).
- ✓ Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702 (publicada en el año 1996) y modificatorias.
- ✓ Texto Único Ordenado de La Ley General de Cooperativas, aprobado por Decreto Supremo N° 074-90-TR (publicada en el año 1990) y modificatorias.
- ✓ Ley General de Sociedades, Ley N° 26887 (publicada en el año 1997) y modificatorias.
- ✓ Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a operar con recursos del público, aprobado mediante Resolución SBS N° 13278-2009 y modificatorias.
- ✓ Reglamento de Gestión Integral de Riesgos, aprobado mediante Resolución SBS N° 037-2008 y modificatorias.

Anexos

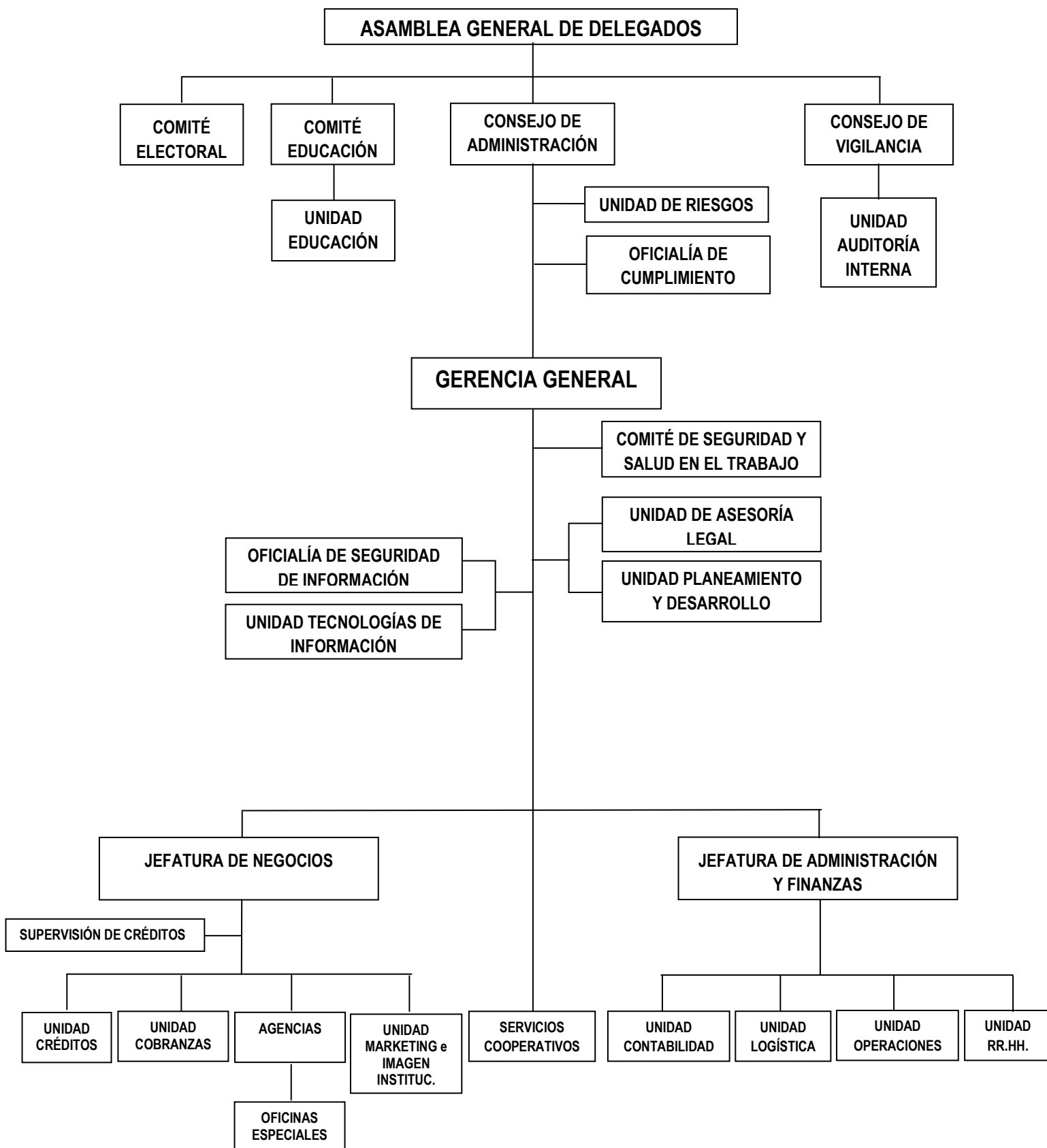
Anexo N° 01

Principales normas emitidas por la SBS aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público

Resolución SBS	Normativa SBS
N° 540-99	Reglamento de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público
N° 741-2001	Reglamento de Auditoría Externa para las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público
N° 742-2001	Reglamento de Auditoría Interna para las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público
N° 759-2007	Reglamento para la apertura, conversión, traslado y cierre de oficinas de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público
N° 11356-2008	Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y Exigencia de Provisiones
N° 3780-2011	Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito
N° 12321-2010	Condiciones que las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público deben cumplir para captar depósitos CTS de sus socios
N° 13278 -2009	Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos para las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público

Anexo N° 02

Organigrama General de la Cooperativa



Anexo N° 03

Atribuciones que competen a la Asamblea General de acuerdo con el Estatuto Social de la Cooperativa

Artículo 16° La Asamblea General de Delegados.-

La Asamblea General de Delegados es la autoridad suprema de “La Cooperativa”. Sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes y ausentes, siempre que se hubieren tomado de conformidad con la legislación cooperativa y al presente Estatuto. La Asamblea general estará integrada por cien delegados. La Asamblea General puede ser:

1. Asamblea General Ordinaria; y,
2. Asamblea General Extraordinaria

A solicitud de la Asamblea, consejos, comités o comisiones, se permitirá con voz pero sin voto, la participación de la gerencia, funcionarios y asesores al servicio de “La Cooperativa”.

Artículo 17° La Asamblea General Ordinaria.-

La Asamblea General Ordinaria de Delegados se celebra dentro de los noventa días posteriores al cierre del ejercicio anual y, adicionalmente, en los meses de mayo y agosto para la evaluación de la marcha económica, financiera y de la gestión interna de la Cooperativa y en el mes de noviembre, para conocer y analizar los avances del plan estratégico, plan operativo y el presupuesto para el próximo año.

La Asamblea General Ordinaria tiene las siguientes atribuciones:

1. Determinar el aporte inicial y el aporte mínimo mensual.
2. Elegir y remover por causa justificada a los miembros de los consejos, comités y comisiones.
3. Examinar y evaluar la gestión administrativa, financiera, económica y asociativa de “La Cooperativa”, el balance general y estados de resultados y los informes de los consejos, comités y comisiones, pudiendo disponer todo tipo de investigaciones y auditorías si fuesen necesarias.
4. Conocer los avances del plan estratégico, plan operativo y del presupuesto aprobado y elaborado por la Gerencia con la aprobación del Consejo de Administración a efectos de ser participativo y democrático para proponer observaciones, correcciones y políticas.
5. Autorizar la distribución de remanentes, excedentes y la aplicación de los resultados, a propuesta del Consejo de Administración.

6. Aprobar el aumento o disminución del capital social.
7. Fijar dietas para los miembros de los consejos, comités y comisiones por asistencia a sesiones ordinarias, así como los gastos de representación para el Presidente del Consejo de Administración y el Gerente de “La Cooperativa”.
8. Adoptar acuerdos sobre asuntos de importancia para “La Cooperativa” y ejercer las demás atribuciones de su competencia en concordancia con la legislación cooperativa, las disposiciones legales vigentes y el presente Estatuto
9. Pronunciarse sobre los objetivos generales de acción institucional, cuando los proponga el Consejo de Administración
10. Aprobar los presupuestos del Consejo de Vigilancia y Comité de Educación, debidamente sustentados en sus respectivos planes de trabajo, en concordancia con los reglamentos internos.
11. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de la Asamblea General de Delegados
12. Acatar la legislación cooperativa, las disposiciones legales vigentes, el presente Estatuto, las políticas, los reglamentos internos y los acuerdos de la Asamblea General.

Artículo 18° La Asamblea General Extraordinaria.-

La Asamblea General Extraordinaria, podrá realizarse las veces que sea necesario y tiene las siguientes atribuciones:

1. Aprobar, reformar e interpretar el presente Estatuto y el Reglamento General de Elecciones en sesiones extraordinarias convocadas exclusivamente para tales fines.
2. Aprobar, reformar, interpretar, cumplir y hacer cumplir el Reglamento de la Asamblea General de Delegados.
3. Autorizar la adquisición, construcción, enajenación y gravamen de los bienes y derechos de “La Cooperativa”, cuando tales operaciones superen el equivalente del 10% para adquisición, construcción o enajenación y del 15% para gravamen del patrimonio neto.
4. Autorizar la adquisición de créditos mayores al 25% de su patrimonio neto.
5. Remover al Consejo de Vigilancia, cuando se declaren improcedentes o infundados los motivos por los que este órgano, lo hubiere convocado.
6. Resolver sobre reclamaciones de los socios contra los actos de los consejos de administración, vigilancia, del Comité de Educación y Comité Electoral, siempre y cuando no afecte su autonomía.
7. Resolver los recursos de apelación de los socios que fueran excluidos en virtud de las resoluciones del Consejo de Administración.

8. Imponer sanciones de suspensión, destitución del cargo o exclusión, según el caso, al delegado o directivo que con su acción, omisión o voto hubiere contribuido para:
 - 8.1 Que “La Cooperativa” resulte responsable de infracciones a la Ley, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.
 - 8.2 Que “La Cooperativa” resulte perjudicada moral y materialmente en su imagen o patrimonio.
9. Determinar, en caso de otras infracciones no previstas en el numeral 8, la responsabilidad de los delegados o directivos, para ejercitar contra ellos las acciones que corresponda e imponer las sanciones que estatutariamente fueran de su competencia.
10. Acordar la disolución voluntaria de “La Cooperativa”.
11. Acordar la transformación o fusión de “La Cooperativa”.
12. Acordar la participación de “La Cooperativa”, como socia de otras personas jurídicas no cooperativas.
13. Acordar abrir, trasladar, o cerrar sucursales, agencias, oficinas, servicios y representaciones en cualquier lugar del país a propuesta del Consejo de Administración, de acuerdo con lo señalado en el artículo 2° del presente Estatuto.
14. Resolver los problemas no previstos por la legislación cooperativa y el Estatuto.
15. Ejercer otras atribuciones inherentes a las cooperativas que no fueren expresamente conferidas por la legislación cooperativa vigente, el Estatuto o a otros órganos.
16. Disponer investigaciones, auditorías y balances de situación.
17. Adoptar, en general, acuerdos sobre cualquier asunto importante que afecte al interés de “La Cooperativa”.
18. Acatar la legislación cooperativa, las disposiciones legales vigentes, el presente Estatuto, las políticas, los reglamentos internos y los acuerdos de la Asamblea General.
19. Las demás atribuciones especificadas en la legislación cooperativa, las disposiciones legales vigentes y el presente Estatuto.

Anexo N° 04

Atribuciones que competen al Consejo de Administración de acuerdo con el Estatuto Social de la Cooperativa

Artículo 30° Atribuciones y Obligaciones del Consejo de Administración.-

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación cooperativa, el presente Estatuto, las políticas, los acuerdos o decisiones de la Asamblea General de Delegados, los reglamentos internos y sus propios acuerdos.
2. Elegir, de su seno a su presidente, vicepresidente, y secretario, con cargo de que los demás consejeros ejerzan las funciones de vocales.
3. Aceptar la dimisión de sus miembros, de los delegados integrantes de los comités, salvo la de los miembros del Comité Electoral.
4. Aprobar, reformar e interpretar los reglamentos internos de “La Cooperativa” que sean necesarios para desarrollar y aplicar las normas del Estatuto y las políticas aprobadas por la Asamblea General y las relativas al cumplimiento de las facultades y deberes propios del Consejo de Administración, excepto los del Consejo de Vigilancia y Comités.
5. Revisar y aprobar en primera instancia, la memoria, los estados financieros, y los informes anuales preparados por la gerencia y presentarlos a la Asamblea General para su aprobación.
6. Debatar y aprobar bajo responsabilidad, los planes estratégicos, operativos y presupuesto anual, sus modificaciones y transferencias elaboradas y fundamentadas por la gerencia.
7. Controlar y evaluar periódicamente las actividades realizadas, en base a los ingresos y gastos estipulados en los planes operativos y presupuestos anuales de “La Cooperativa.”
8. Apoyar las medidas necesarias y convenientes que la gerencia adopte para la óptima utilización de los recursos de “La Cooperativa” y la eficaz realización de los fines de esta.
9. Aceptar los actos de liberalidad que se constituyan a favor de “La Cooperativa”.
10. Fijar a propuesta del gerente, los límites máximos de los gastos para las remuneraciones fijas y eventuales.
11. Dirigir la administración de “La Cooperativa” y vigilar el funcionamiento de la gerencia, bajo responsabilidad funcional y económica, según corresponda.
12. Elegir y remover al Gerente, fijando su remuneración, y tomar conocimiento de las contrataciones, renovaciones, nombramientos y promociones de los demás funcionarios y otros trabajadores, cuya designación es atribución legal de aquel.
13. Analizar, evaluar y decidir mediante acuerdo sobre las solicitudes de ingreso, retiro voluntario, exclusión y pérdida de condición de socio por las causales definidas en el presente Estatuto y sus reglamentos internos.

14. Designar a la persona que ejerza la gerencia de “La Cooperativa”, por encargatura cuando fuere necesario durante el tiempo que se encuentre vacante. Los miembros del Consejo de Administración no podrán ocupar dicho cargo y deberán designar al nuevo gerente titular en un plazo no mayor de tres meses de producida la vacancia, bajo responsabilidad funcional.
15. Decidir sobre la afiliación a organismos de integración cooperativa, tanto nacionales como internacionales, que le permitan el logro de sus objetivos, con cargo de dar cuenta a la Asamblea General.
16. Elegir entre sus integrantes al miembro suplente que representará a “La Cooperativa” ante los órganos nacionales de grado superior.
17. Fijar las políticas y las tasas de interés activas o pasivas, plazos, garantías y condiciones generales para la captación de depósitos, capitalización, monto de los préstamos y demás productos de “La Cooperativa” de acuerdo con la legislación vigente.
18. Disponer depósitos en efectivo, de valores, y otras transacciones u operaciones de crédito con otras cooperativas o empresas del sistema financiero nacional o extranjero.
19. Proponer a la Asamblea General de Delegados la apertura, traslado o cierre de oficinas, sucursales, agencias, servicios y representaciones en cualquier lugar del país.
20. Denunciar, ante la Asamblea General, los actos de negligencia o de exceso de funciones en que incurrieren los consejos, comités o comisiones.
21. Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias, con determinación de su agenda, y a elecciones anuales.
22. Fijar la cuota de ayuda por sepelio; así como dictar el reglamento correspondiente.
23. Autorizar el otorgamiento de poderes, con determinación de las atribuciones delegables.
24. Recibir, analizar y dar respuesta a los informes económicos y administrativos que los órganos directivos y la Gerencia le presente.
25. Acordar la integración de “La Cooperativa” en organizaciones cooperativas de grado superior, de acuerdo con la legislación cooperativa con cargo a dar cuenta a la Asamblea General.
26. Decidir sobre la afiliación a organismos nacionales e internacionales de orden asociativo, que le permitan el logro de sus objetivos.
27. Designar y aprobar la contratación de servicios, consultorías, profesionales y comisiones técnicas necesarias para fines de asesoramiento.
28. Nombrar comisiones de trabajo fijándoles sus objetivos y resultados con un tiempo de duración, no menor de un mes y aceptar la dimisión de sus miembros, de acuerdo con lo estipulado en el reglamento interno. En ningún caso podrá nombrar otra comisión con objetivos y fines iguales a las ya existentes o a las que haya nombrado bajo responsabilidad.

29. Autorizar a la Gerencia para que acepte en pago de acreencias en proceso judicial, bienes muebles o inmuebles.
30. Velar por la difusión y cumplimiento del Código de Ética.
31. Ejercer las demás funciones, operaciones y actividades que, según la legislación cooperativa y el presente Estatuto, no sean privativas de la Asamblea General o de la Gerencia.

Anexo N° 05

Atribuciones que competen al Consejo de Vigilancia de acuerdo con el Estatuto Social de la Cooperativa

Artículo 38° Atribuciones y Obligaciones del Consejo de Vigilancia.-

Las atribuciones y obligaciones del Consejo de Vigilancia, son las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación cooperativa, el presente Estatuto, las políticas, los acuerdos y decisiones de la Asamblea General de Delegados, los reglamentos internos y sus propios acuerdos.
2. Aceptar la dimisión de sus miembros.
3. Aprobar, reformar e interpretar su reglamento interno.
4. Fiscalizar la veracidad de los informes sociales y económicos que se den a los socios o a las autoridades y a la comunidad en general.
5. Vigilar la legalidad de todos los actos y acuerdos que ejecuten los órganos directivos y la Gerencia.
6. Las atribuciones que le confiere la legislación cooperativa y que se enumeran a continuación:
 - 6.1. Solicitar al Consejo de Administración o Gerencia, informes sobre el cumplimiento de los acuerdos de aquel y de la Asamblea General y de las disposiciones de la legislación cooperativa, el presente Estatuto y los reglamentos internos, así como sobre los actos administrativos realizados.
 - 6.2. Vigilar que los fondos en caja, en banco, valores y títulos de “La Cooperativa” o los que esta tenga en custodia o en garantía, estén debidamente salvaguardados.
 - 6.3. Verificar la existencia y valorización de los demás bienes de “La Cooperativa” y particularmente de los que ella reciba de los socios en pago de sus aportaciones.
 - 6.4. Disponer cuando estime conveniente la realización de arqueos de caja, valores y auditorías contables, legales y especializadas.
 - 6.5. Velar porque la contabilidad sea llevada con estricta sujeción a la legislación cooperativa.
 - 6.6. Verificar la veracidad de las informaciones contables.
 - 6.7. Inspeccionar los libros de actas del Consejo de Administración, de los comités y de los demás instrumentos a que se refiere la legislación cooperativa.
 - 6.8. Verificar la constitución y subsistencia de garantías y seguros de fianza que el Gerente y otros funcionarios estuvieren obligados a prestar por disposición del Estatuto, la Asamblea General de Delegados o los reglamentos internos.

- 6.9. Comunicar al Consejo de Administración y a la Asamblea General de Delegados, su opinión u observaciones sobre reclamaciones de los miembros de “La Cooperativa” contra los órganos de esta.
7. Proponer a la Asamblea General de Delegados la adopción de las siguientes medidas:
- 7.1. Imponer las sanciones de suspensión o destitución del cargo de directivo, o de exclusión, según los casos, al directivo que con su acción, omisión o voto hubiere contribuido a que “La Cooperativa” resulte responsable de infracciones de la Ley, sin perjuicio de las acciones civiles o penales a que hubiere lugar.
- 7.2. Determinar, en caso de infracciones no previstas por el inciso anterior, la responsabilidad de los directivos, para ejecutar contra ellos las acciones que correspondan e imponer las sanciones que estatutariamente fueran de su competencia.
8. Vigilar el curso de los procesos judiciales en los que “La Cooperativa” fuere parte, dando cuenta a la Asamblea.
9. Disponer que en el orden del día de las sesiones de Asamblea General de Delegados se inserten los asuntos que estime necesarios.
10. Convocar a Asamblea General de Delegados, cuando el Consejo de Administración requerido por el propio Consejo de Vigilancia no lo hiciera en cualquiera de los siguientes casos:
- 10.1. En los plazos y para los fines imperativamente establecidos por este Estatuto.
- 10.2. Cuando se trate de graves infracciones de la legislación cooperativa, del Estatuto o de los acuerdos de la Asamblea General de Delegados en que incurrieren los órganos fiscalizados.
11. Denunciar las infracciones de la legislación cooperativa ante el organismo pertinente, sin perjuicio del inciso anterior.
12. Hacer constar, en las sesiones de la Asamblea General de Delegados, las infracciones de la Ley o el presente Estatuto en que incurrieren ella o sus miembros.
13. Proponer al Consejo de Administración las ternas de auditores externos o internos contratables por “La Cooperativa”.
14. Exigir a los órganos fiscalizados, la adopción oportuna de las medidas correctivas recomendadas por los auditores, bajo responsabilidad.
15. Objetar los acuerdos de los órganos fiscalizados en cuanto fueren incompatibles con la legislación cooperativa, el presente Estatuto, los reglamentos internos o las decisiones de la Asamblea General de Delegados.
16. Someter a decisión definitiva por la Asamblea General de Delegados, las observaciones oportunamente comunicadas a los órganos fiscalizados y no aceptados por estas.
17. Vigilar y fiscalizar las operaciones de liquidación de “La Cooperativa”, cuando fuere el caso.

18. Fiscalizar las actividades de los órganos de “La Cooperativa”, en todos los casos, solo para asegurar que sean veraces y guarden conformidad con la legislación cooperativa, el Estatuto, las políticas, los acuerdos de Asamblea y los reglamentos internos, con prescindencia de observaciones o pronunciamientos sobre su eficacia.
19. Presentar a la Asamblea General de Delegados, el informe de sus actividades y proponer las medidas necesarias para asegurar el correcto funcionamiento de “La Cooperativa”.
20. Elaborar su Presupuesto Anual para ser aprobado por la Asamblea de conformidad con la legislación cooperativa.
21. Supervisar que la Unidad de Auditoría Interna cumpla las labores de auditoría. Además, disponer la elaboración por dicho órgano interno de control de un Programa Anual de Trabajo para su aprobación por el Comité de Vigilancia, con conocimiento de la Asamblea General Ordinaria de Delegados.
22. Ejercer las demás atribuciones de su competencia según la legislación cooperativa y las disposiciones legales vigentes.

Anexo N° 06

Atribuciones y obligaciones del Comité de Educación consignadas en el Estatuto Social de la Cooperativa

Artículo 42° Atribuciones y obligaciones del Comité de Educación.

Las atribuciones y obligaciones del Comité de Educación, son las siguientes:

1. Elaborar, reformar y aprobar su reglamento interno.
2. Sustentar informe de sus actividades ante la Asamblea General Ordinaria de Delegados.
3. Elaborar anualmente el Plan de Trabajo y su correspondiente Presupuesto, que deberán ser presentados al Consejo de Administración, a más tardar, en el mes de noviembre de cada año para su evaluación y aprobación por la Asamblea General Ordinaria.
4. Velar para que los socios adquieran una conciencia cooperativista, mediante políticas de capacitación y desarrollo educativo.
5. Elaborar y desarrollar programas educativos para “La Cooperativa” en concordancia con el artículo 5° Objetivos, numeral 2) del presente Estatuto.
6. Organizar y desarrollar programas de educación y capacitación cooperativa en general, para la difusión de los principios cooperativos a los directivos, delegados, socios, familiares, trabajadores y la comunidad en general.
7. Difundir y capacitar a los socios sobre la información institucional, asimismo a los delegados y directivos, sobre la gestión interna de los consejos, comités y conducción parlamentaria en las Asambleas.
8. Disponer su ejecución presupuestaria de acuerdo con sus necesidades y Plan de Trabajo aprobado.
9. Presentar a la Asamblea los informes sobre la ejecución presupuestal de los recursos puestos a su disposición.
10. Elaborar los informes a solicitud de los órganos de gobierno, sobre las actividades realizadas durante el año.
11. Desarrollar actividades, relacionadas con el ámbito educativo, asociativo, recreativo, deportivo y cultural, para los directivos, delegados, socios y familiares, trabajadores y la comunidad.
12. Dictar charlas de inducción cooperativa; en las cuales se explicará todo lo referente a la temática del cooperativismo, principios, valores, así como la presentación, misión, visión y funcionamiento de “La Cooperativa”, condiciones, requisitos de admisión, productos,

servicios, los derechos y obligaciones, la presentación del Estatuto y otros temas relacionados, a los socios y trabajadores ingresantes a “La Cooperativa”.

13. Acatar la legislación vigente, el presente Estatuto, las políticas, los reglamentos internos y los acuerdos de la Asamblea General o de los órganos de gobierno.
14. Otras funciones y actividades establecidas en su reglamento interno y de su competencia.

Anexo N° 07

Obligaciones del Comité Electoral consignadas en el Estatuto Social de la Cooperativa

Artículo 45° Atribuciones y facultades del Comité Electoral.-

Las atribuciones y facultades del Comité de Electoral, son las siguientes:

1. La administración, dirección y control del proceso electoral.
2. La proclamación, y juramentación, de los delegados y directivos de “La Cooperativa”.
3. La elaboración anual del Plan de Trabajo y su correspondiente Presupuesto, que deberán ser presentados al Consejo de Administración para su evaluación y aprobación, a más tardar en el mes de noviembre de cada año.
4. El informe de las acciones sancionables a los socios, delegados y directivos que incumplan el proceso electoral o el Reglamento General de Elecciones y el presente Estatuto.
5. Elaborar, reformar y actualizar el Reglamento General de Elecciones para su aprobación por la Asamblea General
6. Elaborar, modificar y actualizar su Reglamento Interno y el Manual de Funciones.
7. El deber de cumplir y hacer cumplir las disposiciones internas de este Reglamento General de Elecciones.
8. Elaborar el cronograma del proceso electoral.

Artículo 46° Obligaciones del Comité Electoral.-

Son obligaciones del Comité Electoral las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento General de Elecciones.
2. Sustentar el informe de sus actividades ante la Asamblea General Ordinaria de Delegados
3. Aceptar la dimisión de sus miembros.
4. Elaborar, reformar y actualizar el proyecto de Reglamento General de Elecciones para ser aprobado por la Asamblea General de Delegados, así como su reglamento interno que será aprobado por el Comité Electoral.
5. Organizar, dirigir, controlar y supervisar las acciones relacionadas con los procesos electorales, para la elección de delegados y directivos conforme a las normas establecidas en el Reglamento General de Elecciones, el presente Estatuto y sus reglamentos internos.
6. Comunicar e informar al Consejo de Administración, el cronograma del proceso electoral, para la elección de delegados y directivos.
7. Mantener actualizado, verificar, oficializar y publicar el padrón electoral.

8. Inscribir, verificar y evaluar los requisitos y condiciones a los postulantes para delegados o directivos de acuerdo con lo señalado en el presente Estatuto y Reglamento de Elecciones.
9. Organizar el funcionamiento de las mesas de sufragio.
10. Aceptar, admitir o rechazar, los reclamos y tachas que se produzcan entre los candidatos a delegados o directivos.
11. Elaborar cédulas de sufragio y otros formatos requeridos para el proceso electoral de delegados y de directivos.
12. Efectuar el cómputo general del proceso electoral.
13. Proclamar y otorgar credenciales, a los delegados y directivos que resulten elegidos.
14. Elaborar el padrón de Delegados y mantenerlo actualizado en el orden en que hayan obtenido la más alta votación, así como de directivos, para el efecto de su reemplazo en caso de vacancia.
15. Declarar anualmente las vacantes para delegados o directivos de acuerdo con el término de sus mandatos.
16. Declarar y cubrir las vacantes que se produzcan durante el transcurso del año, en la Asamblea General de Delegados y en los órganos de gobierno, comités y comisiones.
17. Emitir resoluciones e informes de acuerdo con sus atribuciones establecidos en el presente Estatuto y en el Reglamento General de Elecciones.
18. Por requerimiento del Consejo de Administración:
 - 18.1 Comunicar a los directivos suplentes que corresponda, según su registro, para que asuman los cargos titulares, en caso de vacancia en los consejos o comités.
 - 18.2 Comunicar a los delegados suplentes que corresponda, según su registro, para que asuman los cargos titulares, en caso de vacancia de los titulares integrantes de la Asamblea General de Delegados.
- 19 Resolver asuntos de su competencia, de ser indispensable su pronunciamiento.
- 20 Formar el legajo personal de los delegados y de los miembros de los consejos y comités, con la documentación necesaria, anotándose los estímulos y méritos, así como las faltas o sanciones a las que hayan sido objeto.
- 21 En el caso de renuncia de los suplentes de los consejos o comités, el Comité Electoral designará al (los) suplentes, tomando como referencia la última elección de directivos.
- 22 Otras funciones contempladas en la legislación cooperativa y el Reglamento General de Elecciones de “La Cooperativa” y el reglamento interno del Comité Electoral.
- 23 Acatar la legislación cooperativa, el presente Estatuto, las políticas, los reglamentos internos y los acuerdos de la Asamblea General y de los órganos de gobierno.

Anexo N° 08

Atribuciones que competen a la Gerencia General de acuerdo con el Estatuto Social de la Cooperativa

Artículo 61° Atribuciones del Gerente.-

El Gerente es el funcionario ejecutivo de más alto nivel de “La Cooperativa” y como tal, le competen, las siguientes atribuciones:

1. Ejercer la representación administrativa y judicial de “La Cooperativa”, con las facultades contenidas en los artículos 74° y 75° del Código Procesal Civil.
2. Suscribir conjuntamente con el Presidente del Consejo de Administración o directivo apoderado o funcionario apoderado, que nombre el Consejo de Administración, las órdenes de retiros de fondos de Bancos y de otras instituciones, los contratos y demás actos jurídicos en los que “La Cooperativa” fuere parte y los títulos – valores y demás instrumentos por los que se obligue a “La Cooperativa”, tales como:
 - 2.1. Abrir, depositar, transferir, retirar y cerrar cuentas bancarias a nombre de “La Cooperativa”.
 - 2.2. Girar y cobrar cheques.
 - 2.3. Endosar cheques para ser abonados a la cuenta corriente de “La Cooperativa”.
 - 2.4. Aceptar, girar, renovar, descontar, endosar, cobrar y protestar letras de cambio, valores, vales, pagarés, giros, certificados, pólizas, *warrants*, documentos de embarque, y otros documentos de tipo mercantil y civil.
 - 2.5. Avalar, afianzar y contratar seguros y endosar pólizas.
 - 2.6. Contratar, utilizar y cancelar los servicios de alquiler de cajas de seguridad.
 - 2.7. Sobregirar en cuenta corriente, solicitar avances en cuenta corriente con garantía hipotecaria, prenda de mobiliaria, garantía líquida y de cualquier otra forma.
 - 2.8. Celebrar contratos de créditos utilizando instrumentos financieros, como el *leasing* y de manera accesoria o complementaria, el factoring, siempre y cuando, el acreedor y el deudor sean socios de “La Cooperativa”.
 - 2.9. Hacer efectivo los depósitos judiciales.
 - 2.10. Firmar los documentos privados o por escritura pública.
 - 2.11. Suscribir contratos en los que se graven bienes de “La Cooperativa” con prenda, hipoteca o garantía mobiliaria, de acuerdo con las limitaciones que establezca la ley.
 - 2.12. Suscribir documentos de cancelación de deuda y levantamiento de hipoteca prenda y garantía mobiliaria que se hubieran efectuado a favor de “La Cooperativa”.

- 2.13. Realizar los demás actos de su competencia según la legislación cooperativa y la normatividad vigente.
- 2.14. Y otras facultades que estipulen los acuerdos de los órganos de gobierno.

Anexo N° 09

Principios de Gobiernos Corporativo establecidos por el Comité de Basilea

Principio	Descripción
01	El Directorio tiene la responsabilidad general de la entidad, incluyendo la aprobación y supervisión de la aplicación de los objetivos estratégicos de la institución, la gestión de riesgo, gobierno corporativo y los valores corporativos. El Directorio también es responsable de la supervisión de la Alta Gerencia.
02	Los miembros del Directorio deben ser y permanecer calificados, lo cual incluye que sean constantemente capacitados. Ellos deben tener una clara comprensión de su papel en el gobierno corporativo con la finalidad de ejercer un juicio sólido y objetivo sobre los asuntos de la institución.
03	El Directorio debe definir las prácticas de gobierno apropiadas para su propia función, así como contar con los medios necesarios para garantizar que se sigan y se revisen periódicamente para la mejora continua de tales prácticas.
04	El Directorio tiene la responsabilidad general de la gestión empresarial adecuada en todo el grupo y asegurar que existan políticas de gobierno y mecanismos adecuados para la estructura, los negocios y los riesgos del grupo y de sus entidades.
05	Bajo la dirección del Directorio, la Alta Gerencia debe asegurarse de que las actividades de la entidad estén en consonancia con la estrategia de negocio, la tolerancia al apetito y el apetito al riesgo, así como las políticas aprobadas por el Directorio.
06	La entidad debe tener un sistema de control interno efectivo y una función de gestión de riesgos (incluyendo un Director de Riesgos o equivalente) con suficiente autoridad, independencia, recursos y el acceso al Directorio.
07	Los riesgos deben ser identificados y controlados de manera constante, así como la gestión de riesgos de la entidad. Asimismo, la infraestructura de control interno debe seguir el ritmo de los cambios en el perfil de riesgo de la entidad (incluyendo su crecimiento).

08	La gestión de riesgos requiere la comunicación interna dentro de la institución, tanto en toda la organización como a través de la presentación de informes al Directorio y a la Alta Gerencia.
09	El Directorio y la Alta Gerencia deben emplear eficazmente el trabajo realizado por las funciones de auditoría interna, auditores externos y las funciones de control interno.
10	El Directorio debe supervisar activamente el diseño y el funcionamiento del sistema de compensación, así como la supervisión y revisión del mismo con la finalidad de asegurarse de que funcione según lo previsto.
11	La compensación de los empleados debe estar alineada eficazmente con la prudente toma de riesgos: la compensación debe ajustarse para todos los tipos de riesgo; los resultados de la compensación deben ser simétricos con los resultados de riesgo; los calendarios de pago de la compensación deben ser sensibles al horizonte temporal de los riesgos; y las acciones y otras formas de compensación deben ser coherente con la alineación de riesgo.
12	El Directorio y la Alta Gerencia deben conocer y entender la estructura operativa de la institución y los riesgos que plantea (es decir, que "conozcan su estructura").
13	Cuando una entidad opera a través de un propósito especial o estructuras relacionadas que impiden la transparencia o no cumplan con las normas bancarias internacionales, su Directorio y la Alta Gerencia deben entender el propósito, la estructura y los riesgos particulares de estas operaciones. También deben tratar de mitigar los riesgos identificados (es decir, que "entiendan su estructura").
14	El sistema de gobierno corporativo de una entidad debe ser suficientemente transparente para sus accionistas, depositantes, otras partes interesadas y todos aquellos participantes del mercado.

Nota Biográfica

Italo Johan Costa González

Nació en La Libertad, el 6 de Setiembre de 1986. Contador Público egresado de la Universidad Nacional de Trujillo, ocupando el primer puesto de su promoción.

Cuenta con más de seis años de experiencia laboral en la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, desempeñando actualmente el cargo de Supervisor Principal de Microfinanzas, profesional encargado de la supervisión extra-situ e in-situ de entidades microfinancieras, habiéndose desempeñado además como Jefe de equipo en Visitas de Inspección a entidades supervisadas. Adicionalmente, ha efectuado diversos cursos de especialización en control interno y gestión de riesgos, tanto en el país como en el extranjero.