

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SU
GRADO DE DESARROLLO EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO REGULADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
Y SEGUROS**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DIEGO PATRICIO TAPIA ENCALADA
ANDRÉS EMILIO SALVADOR ALCÍVAR**

DIRECTORA: ING. PAULINA CADENA MTR.

QUITO, ABRIL DEL 2011

Directora: Ing. Paulina Cadena Mtr.

Informantes: Ec. María Herrera

Ing. Rodrigo Saltos MBA

DEDICATORIA

Una dedicatoria es un regalo,
Una dedicatoria es lo que hago
Mi cariño derramado,
Es de ustedes este espacio.
A mi familia, es para ustedes.
A Gabriela, esto es tuyo.

Atte.
Diego Tapia

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la bendición de la vida. Doy gracias a mi madre, a mi padre y a toda mi familia por el apoyo que siempre me han brindado en la vida y el cual se ve reflejado en la culminación de esta etapa tan importante en mi vida académica y profesional. Mi reconocimiento a todos los gerentes generales de las cooperativas de ahorro y crédito que intervinieron en las entrevistas de igual forma a los organismos de control, regulación e interés en el sector cooperativo y de gobierno corporativo que también colaboraron para las entrevistas.

Mucha gratitud a mi directora de tesis, mis lectores, maestros y amigos que me han brindado sus valiosos conocimientos y consejos a lo largo de mi carrera universitaria.

Atte.

Andrés Salvador

AGRADECIMIENTOS

Hoy al acabar una etapa de mi vida, llena de alegrías, llena de satisfacciones, donde pude crecer en todos los sentidos, donde se fue una parte de mi y nació otra, donde todas las cosas empezaron a tomar su rumbo y sin darme cuenta pasaron cinco años, no podía dejar de plasmar mis agradecimientos a todas las personas que siempre han estado, las que aparecieron en mi vida, y que no quiero que salgan, a esas personas que te regalan la mitad de su cero, que no esperan nada, que son incondicionales y que hacen de este mundo un lugar bonito para vivir. Va para ellos, va por ellos.

Mi agradecimiento sincero a Dios, aunque muchas veces no lo creamos, no somos nadie sin él, y cada vez que le pedimos que se acuerde de nosotros lo hace, y le quiero agradecer por haberme hecho tan afortunado, por llenarme de bendiciones cada día de mi vida y en cada paso que doy.

A mis Padres, mi vida entera, no habría logrado nada sin ellos, les agradezco por haber sido mi pilar durante toda mi vida, por enseñarme el valor de las cosas, por inculcarme sobre todo buenos sentimientos y dar en estos 26 años todo lo que han tenido a su alcance para que su hijo sea un hombre de bien, no se equivocaron, no se preocupen, lo hicieron bien, mi amor infinito y mi respeto hacia ellos, estoy tan agradecido que a veces se me pierden las palabras, pero las siento muy dentro.

Un agradecimiento a mi hermana, que ha sido un espejo donde mirarse a veces, de la que aprendo mucho todos los días, a la que deseo lo mejor y que sepa que siempre tendrá a su hermano mayor para apoyarle en lo que necesite, gracias a ella, le agradezco mucho.

Como dije antes, hay personas que llegan a tu vida y no quieres que se vayan nunca, y es por eso que quiero agradecer a la persona que tiene mi corazón, a ese ser tan único y que tuve la suerte de encontrar en mi camino, con la que hemos ido de la mano estos últimos tres años y espero que sean muchos más, no me alcanzan las palabras ni los agradecimientos para ti, gracias por tu apoyo incondicional, por estar ahí en mis mejores momentos, pero sobre todo en los malos, y gracias infinitas por creer en mí, por darme razones para crecer, porque contigo he crecido como nunca, es este tiempo juntos, gracias a ti, por ejercer esa fuerza tan poderosa en mí de querer ser mejor cada día. Esto es también tuyo Gabriela Lozada, mi eterna efímera.

Gracias a todas estas personas, las más importantes para mí.

Atte.

Diego Tapia

ÍNDICE

- Resumen Ejecutivo, 1
- Introducción, 2
- 1 Antecedentes, 3
 - 1.1 El Gobierno Corporativo, 3
 - 1.1.1 Nota sobre Gobierno Corporativo, 3
 - 1.1.2 ¿Qué se entiende por Gobierno Corporativo?, 4
 - 1.1.3 La propiedad y el control - La Teoría de Agencia, 6
 - 1.1.4 Temas centrales que abordan las prácticas de Buen Gobierno, 8
 - 1.1.5 Asamblea de accionistas, 9
 - 1.1.6 Directorio, Consejo de Administración o Junta Directiva, 10
 - 1.1.7 Ejecutivos principales, 13
 - 1.1.8 Auditoría Interna, 13
 - 1.1.9 Riesgos, 14
 - 1.1.10 Equipo de trabajo, 14
 - 1.1.11 Administración y resolución de controversias, 14
 - 1.1.12 Responsabilidad Social, 15
 - 1.2 Historia de Gobierno Corporativo, 16
 - 1.2.1 Historia mundial, 16
 - 1.2.2 Historia Latinoamericana de Buen Gobierno Corporativo, 24
 - 1.3 Modelos de Gobierno Corporativo, 28
 - 1.3.1 Modelo Angloamericano, 31
 - 1.3.2 Modelo Alemán, 33
 - 1.3.3 Modelo Japonés, 35
 - 1.3.4 El Gobierno Corporativo en América Latina, 36
 - 1.4 Principios de la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) para el Gobierno Corporativo de las sociedades, 37
 - 1.4.1 Los derechos de los accionistas, 38
 - 1.4.2 Tratamiento equitativo de los accionistas, 39
 - 1.4.3 La función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades, 39
 - 1.4.4 Comunicación y transparencia informativa, 40
 - 1.4.5 Las responsabilidades del consejo, 41
 - 1.5 Organismos internacionales involucrados en el Buen Gobierno Corporativo, 43

1.6	Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC) de la Corporación Andina de Fomento (CAF) aplicables al tipo de empresa del proyecto,	46
1.7	El Buen Gobierno Corporativo en empresas del sector financiero en especial cooperativas de ahorro y crédito,	52
2	El modelo ecuatoriano para supervisión – Sistema GREC,	60
2.1	El sistema GREC en Ecuador,	61
2.2	Calificación y supervisión de las instituciones del sistema financiero,	64
2.2.1	Sistema de calificación de las IFI's,	64
2.2.2	Supervisión,	66
3	Análisis de prácticas de Gobierno Corporativo en el sector financiero,	93
3.1	Antecedentes internacionales (Ley SOX),	95
3.1.1	El conflicto por la relación entre la auditoría y la consultoría,	95
3.1.2	Establecimiento de Normas,	97
3.1.3	Las inspecciones, las investigaciones y los procedimientos disciplinarios,	98
3.1.4	Servicios diferentes de auditoría prohibidos,	99
3.1.5	Rotación del socio de la auditoría,	101
3.2	Análisis de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC),	103
3.3	Directorios y comités de apoyo a la dirección,	142
4	Investigación de Campo en Cooperativas de Ahorro y Crédito,	166
4.1	Ley de Cooperativas,	167
4.2	Decreto 194,	171
4.3	Muestra,	173
4.4	Investigación de Campo – Entrevistas,	175
4.5	Investigación de Campo – Software de Evaluación,	242
4.6	Conclusiones,	380
4.7	Recomendaciones,	387
	Glosario,	391
	Bibliografía,	393
	Anexos,	399

RESUMEN EJECUTIVO

El buen gobierno corporativo es un tema relativamente nuevo en Ecuador. El gobierno corporativo busca mejorar la gestión de la empresa a través de la interacción de poderes entre la dirección, administración y grupos de interés como empleados, proveedores, clientes y la sociedad. Tener buenas prácticas de gobierno corporativo mejora la imagen y desempeño de una institución. El objetivo del presente trabajo es medir el grado de desarrollo que tiene el gobierno corporativo en cooperativas de ahorro y crédito. Dado la novedad del tema, todavía no se conoce que tan desarrollado se encuentra en este sector micro financiero. Para lograr medir el grado de desarrollo de buen gobierno en cooperativas de ahorro y crédito, se ha entrevistado a los principales organismos reguladores de cooperativas de ahorro y crédito y promotores de buen gobierno corporativo en Ecuador. A estos organismos se realizaron encuestas, entrevistas en video y aplicación de un software evaluador de gobierno corporativo. Los resultados obtenidos determinan que gracias a la regulación ejercida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, las cooperativas de ahorro y crédito cumplen con varios parámetros de un buen gobierno, caso completamente contrario al sector cooperativo no regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Pese a que se están cumpliendo varios lineamientos de buen gobierno todavía falta desarrollarlo en su totalidad y concienciar en el sector cooperativo de ahorro y crédito cuales son los beneficios de su aplicación.

INTRODUCCIÓN

Cada día surgen nuevas herramientas de administración y gestión de empresas que buscan formar empresas más competitivas e innovadoras que logren permanecer en el tiempo y en el mercado. No siempre todas estas nuevas técnicas son solución. Es necesario indagar a fondo la razón de ser y visión de la empresa para poder determinar que herramientas serían recomendables. Además de herramientas específicas para cada sector, también existen herramientas de amplia aplicación ya que cumplen principios fundamentales para el manejo de toda empresa. El buen gobierno corporativo es una herramienta administrativa que debería ser implementada por todo tipo de empresa. El concepto “gobierno corporativo” es relativamente nuevo en Ecuador y no ha sido difundido ni impulsado en la medida que se debería. Siendo el sector financiero un pilar en el desarrollo de todo país y en especial el sector micro financiero como motor económico, es de vital importancia medir que tan desarrollado se encuentra el buen gobierno corporativo con el fin de tener información que sirva de base para impulsar de mejor forma la implementación de buenas prácticas que mejoren la administración, imagen y confianza que tiene la población hacia las instituciones micro financieras. El objetivo planteado en este trabajo es que los resultados obtenidos sirvan para difundir más los beneficios de un buen gobierno corporativo.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1 EL GOBIERNO CORPORATIVO

1.1.1 Nota sobre Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo no es una práctica que se la implemente estacionalmente, esporádicamente o que se la aplique cada vez que en una empresa encontremos complicaciones administrativas, financieras o de cualquier índole. El Gobierno Corporativo no se lo aplica al final de un ejercicio contable ni se lo tiene como plan de contingencia, al Gobierno Corporativo se lo vive todos los días.

1.1.2 ¿Qué se entiende por Gobierno Corporativo?

Todo surge a partir del Concepto de “Corporate Governance” que viene siendo desarrollado por algunas entidades como son: Treadway Commission, World Economic Forum, Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Cadbury Committee, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Organización de las Naciones Unidas (ONU), Banco Mundial (BM), entre otras.

Estas instituciones dicen que el objetivo principal del Gobierno Corporativo es mejorar a las empresas en su funcionamiento interno y externo aportando eficiencia, transparencia y responsabilidad ante la sociedad y sus integrantes. Algunos se centran en el consejo de Administración o Directorio, otros en la Junta de Accionistas, pero se debe tener una mirada integral sobre el Gobierno Corporativo, es decir que abarque a todas las partes, es por eso que un buen concepto de Gobierno Corporativo sería el siguiente:

El Sistema de Buen Gobierno (y su instrumento principal, el Código de Buen Gobierno) se entiende como la "manera como son dirigidas las entidades, mejorando su funcionamiento interna y externamente, en la búsqueda de eficiencia, integridad y transparencia, para responder adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético organizacional integral¹

¹Humberto Serna. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el sector financiero Latinoamericano. Colombia, 2007. p. 15

Es necesario entender que en toda empresa que un hombre emprenda existirán personas interesadas, partes interesadas, tanto interna como externamente. Estas partes interesadas son los llamamos “stakeholders” o grupos de interés, y en todo negocio que se realice, es necesario que las partes tengan información necesaria para poder tomar decisiones precisas. Esto en el sector productivo se suele cumplir en la mayoría de los casos, pero en el sector financiero la historia es completamente diferente y es aquí donde nos queremos centrar porque en el sector financiero existe una falta de simetría en la información, haciendo que muchas veces los intereses de una parte no estén alineados con los de otra o grupo de interés.

Según Fernando Pozo Crespo, Presidente de la Federación Latinoamericana de Bancos, “La naturaleza de la actividad bancaria podría ocasionar que en determinadas circunstancias, los intereses de los "stakeholders" o grupos de interés accionistas, administradores, clientes, proveedores, gobierno, entorno social tengan objetivos e intereses no alineados y hasta contrapuestos.”

Por ejemplo, los accionistas y administradores podrían tener interés de incrementar la rentabilidad de la institución financiera tomando decisiones de financiar proyectos de inversión altamente rentables pero con altos niveles de riesgo lo cual no es el interés que tienen los depositantes quienes prefieren que el banco no tome riesgos excesivos. Una discrepancia adicional se puede dar cuando, tanto los administradores y directores de un banco, deciden financiar un proyecto de inversión solicitado por un determinado cliente, el cual si bien podría ser económica y financieramente viable, tendría impactos negativos en el ecosistema.

En este caso existe coincidencia de intereses entre prestamista y prestatario, pero contraposición de intereses con el entorno social por los impactos negativos en contaminación y degradación del ecosistema.²

Por discrepancias como las mencionadas, falta de alineación en la información y pérdida de credibilidad de las instituciones financieras, es que se hace necesario revisar el estado del arte del Gobierno Corporativo en las instituciones financieras, y específicamente en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que será tema de análisis en este trabajo.

1.1.3 La Propiedad y el Control - La Teoría de Agencia

Desde un principio han existido controversias entre la propiedad y el control. En empresas pequeñas generalmente se suele confundir los roles o en muchos casos los propietarios son los mismos que ejercen el control. En empresas grandes, generalmente las funciones están bien definidas y existen puestos específicos, donde en la mayoría de los casos, existen ejecutivos que ejercen el control y por el otro lado están los accionistas o propietarios, que dejan en control de su empresa a los administradores y es precisamente aquí donde surge el problema entre propiedad y control.

Según Adam Smith “si el administrador (agente) no es dueño, las consecuencias de su gestión no tendrán repercusiones económicas directas en su propio

²Ibídem, p. 9

patrimonio, sino en el de los propietarios de la compañía”. Lo que nos muestra que según Smith, el administrador o agente pondrá poco empeño en la realización de su cometido.

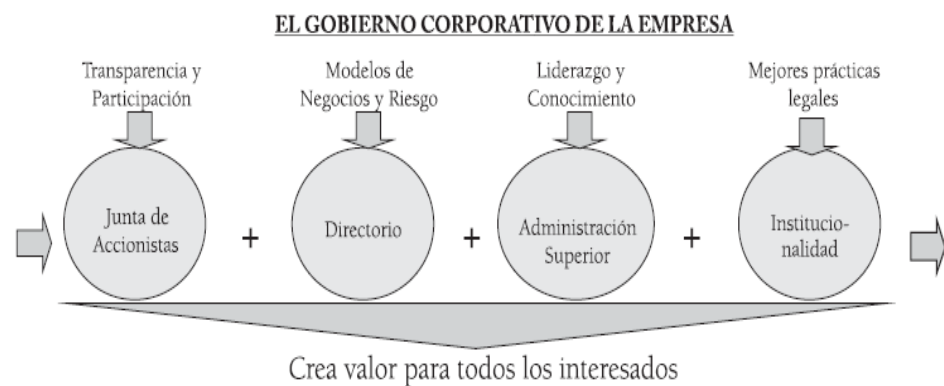
La Teoría de Agencia nos indica que si bien el propietario es el dueño del dinero y de la empresa, se supone que tendrán un gran peso sus decisiones, pero al nombrar un administrador o Agente, el propietario está aceptando que el Agente es el que tiene el conocimiento para administrar el negocio o empresa, por lo que se vuelve difícil tratar de contravenir sus decisiones. Es en este punto donde nace el Gobierno Corporativo en este sentido, para regular las responsabilidades de los administradores, rendición de cuentas a los accionistas, transparencia y eficiencia en la administración de recursos de la compañía.³

Para entender al Gobierno corporativo es necesario plantear los temas centrales que abordan las prácticas de Gobierno Corporativo, es decir, las partes de la empresa o los eslabones de la empresa que aborda o debería abordar un buen Gobierno Corporativo, partes que analizaremos a profundidad en posteriores capítulos con las normas del Código Andino de Gobierno Corporativo enfocado para Ecuador.

³ Cfr. Humberto Serna. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el sector financiero Latinoamericano. Colombia, 2007. p. 16

1.1.4 Temas centrales que abordan las prácticas de Buen Gobierno

Es necesario entender algunos elementos básicos sobre Gobierno Corporativo, los cuales se resumen en el siguiente gráfico tomado del libro “Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el sector financiero Latinoamericano”.



Fuente: Jorge Awad. Presentación: *Gobiernos Corporativos, Mejores Prácticas*; Junio de 2007.

Es necesario dar una noción general sobre los puntos a tratar en un Buen Gobierno Corporativo, es por eso que analizaremos en este capítulo cada una de las partes ilustradas en el gráfico.

Más adelante se profundizará en las normas de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC) que son la base de análisis de principios corporativos con los que trabajaremos en la tesis. Pero antes es necesario entender

las partes importantes de la empresa donde se va a aplicar el Gobierno Corporativo.

1.1.5 Asamblea de accionistas

Es el órgano supremo ante el que se rinden cuentas sobre las prácticas que se adoptarán o se adopten sobre Gobierno Corporativo.

Algunas de las funciones de la Asamblea de Accionistas, según la publicación de H. Serna sobre las Prácticas de Gobierno Corporativo en el Sector Financiero, son:

- Acceso a la información.
- Participación en la Asamblea y elección de los miembros del Directorio.
- Protección de los derechos de los minoritarios.
- Participación en la reforma de estatutos, libre y equitativo ejercicio de la propiedad accionaria.
- Derecho a obtener dividendos y beneficios.
- Derecho a tener reglas claras sobre la enajenación de acciones.
- Adecuada convocatoria (su oportunidad, forma y claridad son parte fundamental porque posibilita una intervención informada en las reuniones).
- Ejercicio del voto (presencialmente, por medios electrónicos o por apoderado).
- Acceso a información.
- Conformación de grupos para protección de intereses.

- Derecho a solicitar auditorías.
- Oficina para los asociados e inversionistas.
- Acciones judiciales contra la sociedad o el administrador; todos los cuales se otorgan en la mayoría de países latinoamericanos.

Es necesario que se mantenga la comunicación efectiva y constante, para lo cual se puede utilizar mecanismos como e-governance el cual dinamiza la comunicación de las partes interesadas.

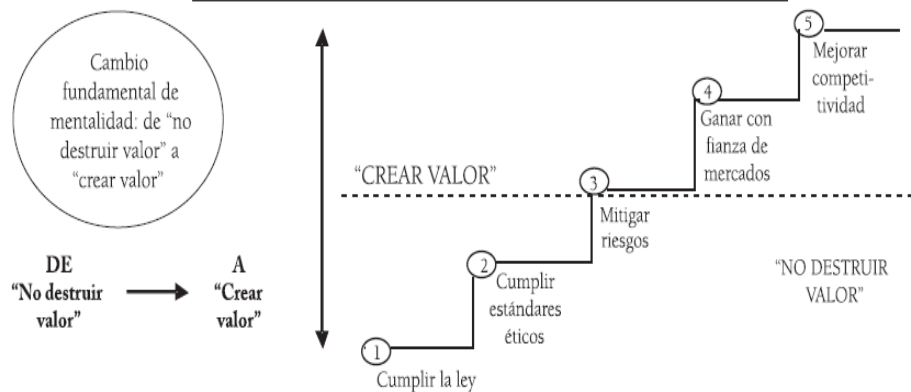
1.1.6 Directorio, Consejo de Administración o Junta Directiva⁴

Se dice que el Directorio es el cerebro de la organización o su corazón, ya que de este nacen las decisiones más importantes. Del directorio nacen decisiones estratégicas, control y desempeño de la organización para que se puedan cumplir los objetivos estratégicos de la mejor manera. Se deben tener en cuenta algunos aspectos básicos donde el Directorio se desarrolla, estos aspectos son:

- Generar Valor: esto se consigue con pensamiento estratégico, potenciando las partes importantes de la compañía para lograr tener una cadena de valor adecuada.

⁴ Cfr. Humberto Serna. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el sector financiero Latinoamericano. Colombia, 2007. p. 20-22

ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL GOBIERNO CORPORATIVO



Fuente: McKinsey & Company. Potenciando el Gobierno Corporativo de las Empresas en Chile. Junio de 2007.

- El Presidente del Directorio y el Administrador principal: para que exista un buen Gobierno Corporativo, es necesario que se separen las funciones de estos dos funcionarios, caso contrario pueden existir conflictos de interés y es el Presidente del Directorio el que debe ser el líder estratégico, el que imponga el Buen Gobierno Corporativo.
- Composición del Directorio: se deberá buscar un equilibrio entre los Directores internos y externos, por internos entendemos los ejecutivos de la compañía y externos entendemos por miembros independientes. Es necesario que se cumpla esta separación de funciones para poder tomar las mejores decisiones y los directores serán personas probadas, con educación requerida y profesionales.
- Reuniones: para un Gobierno Corporativo de calidad, las reuniones deben ser lo más profesionales posibles, con una metodología clara para que se tomen las decisiones estratégicas con responsabilidad

- Información: debe ser completa, los Directores deben tener a la mano la información necesaria para la toma de decisiones, guardando claramente la información confidencial pero divulgando también la información que se puede a los grupos de interés para que se mantengan informados sobre la compañía y exista transparencia.
- Nombramiento y remuneración: los directores deberán ser nombrados de acuerdo a las políticas y normas de la compañía y guardando la ley. En lo referente a la remuneración, deberá ser acorde con las funciones y responsabilidades que tiene un Director en la compañía.
- Evaluación: para que exista un Buen Gobierno Corporativo, el Directorio deberá autoevaluarse, para saber si está cumpliendo los objetivos trazados.
- Comités de apoyo: para el buen desempeño del Directorio, se deberá tener comités de apoyo como: el Estratégico, de Gobierno Corporativo y Ética, Crédito y Riesgos, Gestión Humana y otros.
- Rendición de Cuentas: se rendirán cuentas a la Asamblea General de Accionistas.

1.1.7 Ejecutivos principales

Los ejecutivos principales, serán los responsables del día a día del negocio, los que pondrán la cara ante el mercado, los que llevarán las riendas de la compañía y ellos rendirán cuentas a los escalafones mayores como directores y accionistas para que la estrategia planteada por los anteriores sea cumplida a cabalidad.

Los principales ejecutivos serán el gerente o presidente, vicepresidentes, subgerentes, apoyados por comités al igual que el directorio, que pueden ser de mercadeo, financieros, de producción.⁵

1.1.8 Auditoría Interna

Para el desarrollo de un Buen Gobierno Corporativo será necesario que exista una auditoría dentro de la compañía que vele por los intereses de la misma, que descubra puntos críticos, es decir que apoye la gestión cumpliendo y haciendo cumplir las normativas institucionales.⁶

⁵ Cfr. Humberto Serna. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el sector financiero Latinoamericano. Colombia, 2007. p. 20

⁶ Cfr. Humberto Serna. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el sector financiero Latinoamericano. Colombia, 2007. p. 20

1.1.9 Riesgos

Se deberán establecer políticas de gestión de riesgos, que engloben a toda la organización y que hagan parte de una cultura corporativa.⁷

1.1.10 Equipo de trabajo

Un buen equipo de trabajo es indispensable para la compañía y apreciar el talento humano es de vital importancia. Es por esto que para un Buen Gobierno Corporativo, la empresa deberá tener bien establecidas las normas de selección, capacitación, desarrollo, evaluación, desempeño, remuneración y demás aspectos que son de primer orden en la labor de recursos humanos.⁸

1.1.11 Administración y resolución de controversias

Se deberán buscar sistemas eficientes de resolución de controversias para que no existan conflictos entre las partes interesadas.⁹

⁷ Cfr. Humberto Serna. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el sector financiero Latinoamericano. Colombia, 2007. p. 20

⁸ Cfr. Humberto Serna. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el sector financiero Latinoamericano. Colombia, 2007. p. 20

⁹ Cfr. Humberto Serna. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el sector financiero Latinoamericano. Colombia, 2007. p. 20

1.1.12 Responsabilidad Social

Las empresas deben darse cuenta que no son islas, deben darse cuenta que viven en un mundo rodeado de oportunidades e intereses. Es por esto que deben tener en cuenta a todos los actores que influyen en la empresa, como son proveedores, clientes, accionistas, la sociedad en general, el medio ambiente, trabajadores y competidores. La sociedad deberá tener clara su manera de actuar frente a estos stakeholders.¹⁰

CLARIDAD EN LOS ROLES DE LAS PERSONAS EN LA GESTION ORGANIZACIONAL



Fuente: Jorge Awad. Presentación: *Gobiernos Corporativos. Mejores Prácticas*: Junio de 2007.

¹⁰ Cfr. Humberto Serna. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el sector financiero Latinoamericano. Colombia, 2007. p. 21

1.2 HISTORIA DE GOBIERNO CORPORATIVO

1.2.1 Historia mundial

La historia del gobierno corporativo es muy extensa, son casi 400 años donde se ha venido debatiendo sobre cómo encontrar el mejor modelo, forma o manera de llevar a cabo el gobierno de la empresa, ya que existen y han existido desde siempre por una parte intereses de los propietarios de las compañías y por otra los intereses de los administradores.

Se podría pensar que en un principio el sistema que ha tenido el gobierno corporativo es que los propietarios o accionistas supervisen el desempeño de los administradores.

Cabe destacar que en el siglo XVII, empiezan las fusiones entre empresas inglesas y empresas holandesas, y con estas fusiones y competencia entre las empresas se crea por primera vez lo que hoy se conoce como el Consejo de Administración de las Sociedades Anónimas. En esa fusión, el Consejo se organizaba con 24 miembros elegidos por los mismos propietarios o accionistas y sujeto a su control (Court of proprietors). Es decir, tenía una estructura interna comparable a lo que hoy describiríamos como modelo único o monista (un solo Consejo compuesto por 17 consejeros, elegidos por los gobernadores de seis cámaras¹¹).

Existen algunos modelos de Gobierno Corporativo que se han aplicado a lo largo de los años, esos temas se especificarán más adelante cuando hablemos estrictamente de ellos.

¹¹ Olcese Santoja. Teoría y Práctica del Buen Gobierno Corporativo. Madrid, Ed. Marcial Pons, 2005. p. 10

El consejo que se creó ejercía funciones autoritarias, definía las reglas, el camino por donde se iba a dirigir el negocio, sus estrategias a futuro y muchos otros puntos. Con el paso del tiempo y con el desarrollo de los mercados, las compañías sufrieron obligatoriamente cambios. Existía como dificultad y punto de mejora para el gobierno corporativo, el hecho de definir cuáles eran las funciones del Consejo Administrativo y cómo estas se guiaban con los intereses de los accionistas. En 1623 se produce un cambio en la estructura de las compañías porque se pone en marcha un comité que era conformado por nueve miembros, que se podría decir es el inicio de lo que hoy se conoce como el Consejo de Supervisión de las sociedades anónimas, sus funciones eran netamente de supervisión y aprobación del Consejo de Administración y servían de guía a los administradores para llevar a buen puerto su negocio. Luego de estos avances sobre gobierno corporativo producidos en siglos anteriores, por un largo periodo de tiempo no se habló, ni se tomó la relevancia del caso al Gobierno Corporativo. Esta falta de interés sobre gobierno corporativo se pudo dar por algunas causas como problemas económicos y jurídicos en Europa. Sin embargo en las últimas décadas, ha tomado relevancia hablar sobre Gobierno Corporativo, en especial luego de los conceptos que Berle y Means dan sobre la propiedad y el control de las empresas. Pero antes debemos enfocarnos en lo que significa una estructura de propiedad.

La estructura de propiedad de la empresa se puede decir que es la forma en que los derechos de representación de capital se distribuyen en una o varias personas ya

sean naturales o jurídicas. Berle y Means señalan que: El concepto de propiedad, que es la estructura institucional de la empresa, como fundamento clásico del control empresarial, se rompe cuando se produce el crecimiento organizativo. Y apuntan que un crecimiento organizativo se produce por algunas razones como por ejemplo un crecimiento de la capacidad productiva interna (crecimiento patrimonial), crecimiento financiero (capacidad productiva externa) y un crecimiento contractual donde nos habla de cooperaciones y alianzas. Por otra parte se produce una ruptura a la vez funcional cuando se causa una ruptura de tres componentes como son: la propiedad, la capacidad y el consenso, pero ¿qué quieren decir estos conceptos?, significan que la propiedad no ejercerá poder exclusivo sobre las decisiones, al contrario la capacidad del administrador para llevar a cabo la gestión hará que este pueda ejercerla legítimamente y por consenso.¹²

En los últimos años se hace de suma importancia tener presente conceptos como los citados anteriormente, en especial luego de los descalabros administrativos de algunas compañías especialmente en los Estados Unidos, lo que nos alienta a seguir con las investigaciones sobre el buen gobierno corporativo. En Estados Unidos se han presentado algunos de los casos más sonados sobre mal Gobierno Corporativo.

¹² Cfr. Olcese Santoja. Teoría y Práctica del Buen Gobierno Corporativo. Madrid, Ed. Marcial Pons, 2005. p. 10

El primero de ellos puede ser la decidida política de privatizaciones de empresas públicas que comienza en la década de los años ochenta y que afecta a países de distintos continentes y diferente nivel de desarrollo económico, tales como: el Reino Unido, España, Hungría, Checoslovaquia, Chile, Polonia, Rusia, Argentina y otros. El segundo, más reciente en el tiempo y de consecuencias más directas, son los escándalos financieros que han tenido lugar en varios países desarrollados, como Estados Unidos (Enron, World.Com, Tyco, Global Crossing, Xerox, Adelphia, QWest), Francia (caso Vivendi), Alemania (caso Mannesmann), Holanda (Ahold), Italia (caso Parmalat) y, aunque en menor medida, y con otras características, también en España (caso Banesto, Gescartera y Eurobank).¹³

Como era de esperarse, estos temas han sido de preocupación mundial, por lo que organismos internacionales como la ONU, con su Global Reporting Initiative (GRI), han puesto a conocimiento del público la importancia de la sostenibilidad con una guía sobre este tema, que abarca temas socioeconómicos y ambientales.

Pero a pesar de todo esto debemos tener muy en cuenta que todo lo que se ha avanzado en tema de gobierno corporativo puede quedar simplemente en el olvido en algunos años, si no se logra crear bases firmes para que esta tendencia se mantenga en el tiempo.

Nos enfocaremos en la historia de la evolución del Gobierno Corporativo en Estados Unidos ya que en este país como analizamos anteriormente se produjeron muchos ejemplos de lo que no se debe hacer en este tema. Debido a los escándalos que se produjeron en Estados Unidos, se firmó la Ley Sarbanes Oxley de la que hablaremos más adelante, ahora centrémonos en la evolución del gobierno corporativo en los Estados Unidos de América.

¹³ Olcese Santoja. 2005, Op. Cit.. p. 11

Se podría pensar que en una sociedad como la americana que promulga el libre mercado, no existirían problemas de gobierno de las empresas pero en siglos anteriores ya se estableció que los accionistas no son los encargados de administrar y regir los destinos de la compañía, los accionistas deben tener ciertos límites, como elegir a las personas que los representarán en la empresa.

Tal vez uno de los primeros antecedentes legales en Estados Unidos sobre temas de Gobierno Corporativo data del año 1880 en el caso *Charleston Boot and Shoe Vs Dunsmore*. En este caso, los jueces de New Hampshire establecieron claramente las diversas funciones en una compañía, clarificando que los accionistas no son los encargados de administrar la compañía y por lo tanto su función debe limitarse a elegir aquellos miembros de la Junta Directiva quienes sí tienen estas funciones. Desde esta época y hasta mediados de los años 60's las cortes americanas se dedicaron principalmente a definir las responsabilidades de los directores, gerentes y accionistas, conceptos que fueron básicos para la posterior construcción de toda la teoría de Gobierno Corporativo.¹⁴

La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio en su "White Paper", habla sobre una dictadura de los gerentes, que precisamente se da, cuando Estados Unidos, se encuentra en una situación económica y política boyante. Esto se da luego de la segunda guerra mundial cuando los países que hoy son desarrollados empezaron su repunte a nivel mundial. Los gerentes en este tiempo se hacían cargo de todos los procesos concernientes a la empresa.

En el siglo XX se desencadenan en Estados Unidos, en los años 60 y 70's los primeros problemas relacionados con gobernabilidad corporativa, con un caso como el de PENN CENTRAL, que era la compañía más grande de trenes en el

¹⁴ Eugenio Marulanda y otros. Libro Blanco sobre Gobierno Corporativo. Bogotá, Ed. Confecámaras. p. 93

país. Surgen problemas de reportes erróneos de ganancias que la compañía percibía, es por esto que la Security Stock Exchange (SEC) empieza el proceso de investigación, lo que desencadena en que esta compañía colapse. Se encuentran otros problemas a su vez relacionados con los directivos, con su reactividad ante información importante y su falta de liderazgo. La junta directiva estaba instalada solo por mera formalidad.¹⁵

A raíz de este caso, la SEC empezó a sugerir a las compañías que cotizan en bolsa, la creación de Comités Especiales (compuesto por los miembros independientes de la Junta) que realizaran monitoreo a la compañía. Ya a mediados de los años 70's la SEC solidificó esta posición hasta que en el año de 1977 esta entidad aprobó una regla general mediante la cual se obligó a todas las compañías que cotizan en bolsa a mantener un comité de auditoría que fuera independiente a la gerencia y libre de toda relación que no le permitiera un juicio objetivo (New York Stock Exchange. Act Release No. 13,4341. 9 de Marzo 1977).¹⁶

Luego de todos estos cambios, se empiezan a producir fusiones y adquisiciones de compañías y surge un caso sonado como es la adquisición de NABISCO por parte de una empresa mediana que no tenía ni 60 trabajadores, esto se produce en el año 1989. Nabisco fue adquirida por KKR gracias a su total ineficiencia en gobierno corporativo, control interno de la compañía y algunos otros temas administrativos.

Entre 1976 y 1994 se presentaron más de 45.000 tomas de control accionario. Sin embargo, independientemente de la posición adoptada, la mayoría de analistas estuvieron de acuerdo que una de las razones para que se presentara esta proliferación de adquisiciones hostiles eran las evidentes ineficiencias corporativas.¹⁷

¹⁵ Cfr. Eugenio Marulanda y otros. Libro Blanco sobre Gobierno Corporativo. Bogotá, Ed. Confecámaras. p. 93

¹⁶ Eugenio Marulanda y otros. Libro Blanco sobre Gobierno Corporativo. Bogotá, Ed. Confecámaras. p. 93

¹⁷ *Ibidem*, p. 94

Y existen otros casos de descalabros administrativos, como los de IBM, General Motors y Sears. Es por estos casos que se empieza a tomar en cuenta y se le da ya en esos años la importancia que el gobierno corporativo tiene.

La Confederación de Cámaras de Colombia (CONFECAMARAS) nos habla sobre el “Business Judgment Rule”, mediante la cual se establece un estándar de conducta a los Directores, esta es una regla básica que según corte de Delaware. “Los Directores deben actuar de buena fe, en el mejor interés de la compañía y en su obligación de adoptar sus decisiones correctamente informadas.”¹⁸.

Sobresalen algunos casos basándonos en esta regla que la corte de Delaware implementó. Casos como el de Smith Van Gorkom, cuando se vendió la compañía en un valor accionario menor al que en verdad debía venderse, el presidente de la compañía que en este caso también era miembro de la junta directiva presionó a la junta para concretar la venta. La junta actuó en forma poco responsable al no deliberar lo suficiente ni tener la información completa, ni sobre la compañía y mucho menos sobre las razones que el presidente podría haber tenido para presionar a la junta para venderla.

¹⁸ Cfr. Eugenio Marulanda y otros. Libro Blanco sobre Gobierno Corporativo. Bogotá, Ed. Confecámaras. p. 94

CONFECAMARAS nos dice que Bajo la regla del “business judgment rule”, se establece que si los Directores: a) Son correcta y previamente informados; b) Son diligentes en la toma de sus decisiones y c) Son conformados con Directores independientes, se podrá esperar que las decisiones beneficien a la compañía.

Un caso muy sonado sobre malas prácticas de gobierno corporativo, es el caso Enron, una empresa de energía que se encontraba en Texas, se descubrieron prácticas fraudulentas en la contabilidad, sobornos para captar negocios con América latina, auditorías influenciadas, a esto se le suma que Enron tenía negocios con una subsidiaria suya la cuál representaba gran parte de sus ganancias lo que hacía que esta empresa pueda maquillar sus pérdidas. Esto provocó algunos problemas en el resto del mundo ya que ENRON se encontraba en 40 países y tenía contratos firmados en las demás latitudes.

Debido a este escándalo hoy tenemos la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 la cual tiene por objeto el establecer medidas de control interno más rígidas y eficientes para evitar que las empresas que cotizan en bolsa realicen fraudes como el que sucedió con la citada Enron. Para los contadores auditores, esta Ley les obliga a extenderse en sus pruebas antes de emitir una opinión que avale la información presentada en los estados financieros.

Esta ha sido la historia del gobierno corporativo en el resto del mundo pero debemos situarnos como fundamental punto de investigación de nuestra tesis, en lo que ha ocurrido en América latina y específicamente en Ecuador. ¿Cómo surge la idea de gobierno corporativo en nuestra región? y especialmente ¿cómo surge la idea de gobierno corporativo en nuestro país? es por esto que cabe señalar en este trabajo la historia del gobierno corporativo en América Latina y en especial Ecuador.

1.2.2 Historia Latinoamericana de Buen Gobierno Corporativo

Se ha empeñado mucho, en especial en los años 90, la necesidad de implementar un buen gobierno corporativo en países emergentes como los de América Latina. Los países más desarrollados en el tema son México y Brasil. Como se sabe, unas buenas prácticas de gobierno corporativo estimulan la inversión y atraen capitales, esta inversión es deseada por los países en este caso latinoamericanos los cuales compiten por captar capital, es de aquí de donde se desprende la importancia del buen gobierno corporativo.

El “White Paper” sobre gobierno corporativo en América Latina nos da una idea de cómo se fue desarrollando el gobierno corporativo de una manera más formal en la región. En la reunión de Sao Paulo en el año 2000, se estableció una mesa redonda que dictaría políticas, regulaciones y pautas a seguir para los países

involucrados en esta iniciativa, el contenido de este documento fue analizado en reuniones posteriores, en Santiago, Buenos Aires y Ciudad de México.

Estas reuniones para dictar políticas y crear un rumbo fijo sobre el cual los países de América Latina se apoyarán para implementar un buen gobierno corporativo hacen que este tema tome gran relevancia ya que al mismo tiempo que se desataban los escándalos mundiales por falta de un buen gobierno corporativo en países como estados unidos, las políticas en los mercados de capitales en América Latina hicieron que tome especial importancia practicar un Gobierno Corporativo acorde a las nuevas tendencias. En los países andinos como el nuestro el mejoramiento en este aspecto se ha convertido en una prioridad y se enfrenta a algunos desafíos según el “White Paper” de gobierno corporativo en América Latina como son: cambio de responsabilidades entre los sectores público y privado, control familiar en la mayoría de empresas que cotizan en bolsa, la importancia que toman los grupos industriales en el desarrollo de la industria de propiedad privada. Nos enfrentamos a un reto ya que empresas grandes de los mismos propietarios pueden servir de financiadoras de capital a las empresas pequeñas y promover su crecimiento, reestructuración del sistema bancario, planes de pensiones obligatorios de administración privada. Este punto es importante dado que la forma como un administrador maneja el retorno al cliente dará en buena medida una idea de cómo se está llevando el gobierno corporativo en dicha institución.

De estos retos se desprenden algunos puntos que serán analizados en capítulos posteriores, como son: tomar seriamente los derechos de votación, asegurar la integridad de los informes financieros, desarrollo de directorios eficaces, mejorar la calidad, efectividad y predictibilidad de los marcos legales y reglamentarios y cooperación regional continuada.

Países como Brasil y México han tomado la pauta en temas de Gobierno Corporativo pero se están llevando a cabo prácticas en los demás países latinoamericanos, nos centraremos ahora en Ecuador, cómo ha ido evolucionando el gobierno corporativo y cuál es su estado del arte del gobierno corporativo. ¿Cómo nos encontramos respecto a estos temas?

El gobierno corporativo empieza a repuntar en nuestro país a partir del año 2008, hasta ese año se tenía solo información traída de otros países, pero a partir de ese año Ecuador ha tomado serias cartas en el asunto para pasar de considerar al gobierno corporativo un tema meramente teórico a considerarlo una práctica implantada en el país.

Según la bolsa de valores de Quito, “El GOBIERNO CORPORATIVO, comenzó a hacerse realidad en el país el año 2004 con la formación del Comité Ejecutivo de Gobierno Corporativo.”

La Bolsa de Valores de Quito se hizo cargo de la difícil tarea de promoverlo y de su programación se derivaron todas las acciones posteriores, que incluyeron diseñar un programa para la realidad ecuatoriana y recaudar los fondos que sirven para su ejecución.

Desde este inicio ya han participado más de 1500 personas, en talleres y conferencias sobre gobierno corporativo, pero tenemos aún una desventaja con los otros países latinoamericanos, países como Colombia ya nos llevan la delantera por más de cinco años.

Al mismo tiempo, se llevó a cabo el proceso de capacitación y de selección de las firmas consultoras que acompañan a las empresas en el proceso de adopción de gobierno corporativo. Una decena de empresas han iniciado ya el proceso de evaluación interna y se tiene como seguro que las primeras habrán adoptado su propio código para mediados de 2009 y serán las pioneras de los principios de mejor gobierno societario en el Ecuador.¹⁹

También se está implementando el gobierno corporativo como parte del pensum en algunas universidades. Se espera que el buen gobierno sea una materia más de la lista de materias que los estudiantes deberán tomar con el fin de impulsar en un futuro la aplicación de estas prácticas en las empresas donde los nuevos profesionales laboren o en las empresas que estos mismos emprendan.

La CAF está dotando de muchos recursos financieros a los países latinoamericanos y se pretende junto a la Bolsa de Valores de Quito, crear la unidad académica de gobierno corporativo.

¹⁹Buen Gobierno Corporativo. Boletín No. 16. Internet.
http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/PDF/Boletines_GOREDICO/boletin%2016.pdf. Acceso: diciembre 2009

Desde el 2008 han existido muchos progresos para el país, sin embargo se espera que este año sea de los de mayor crecimiento con avances significativos respecto al tema que nos permitan sacar conclusiones acertadas sobre las mejores prácticas aplicadas a las empresas que se acogieron al programa. Los resultados del programa nos permitirán tener una idea más clara acerca del crecimiento del buen gobierno corporativo, en las demás empresas ecuatorianas. En el desarrollo de esta tesis nos enfocaremos a investigar cuál es el estado del arte sobre gobierno corporativo en Cooperativas de Ahorro y Crédito.

1.3 MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Dependiendo del país en el que se implementa el Gobierno Corporativo, pueden existir variaciones las cuales surgen debido a distintos factores económicos, políticos, culturales, demográficos entre otros que rigen el gobierno de cada país. Existen dos modelos claramente diferenciados los cuales son el modelo angloamericano (Estados Unidos y Reino Unido) y el de los países de Europa Continental el cual es menos homogéneo y definido y en cierta manera también caracteriza al modelo implantado en Japón. Las principales diferencias entre estos modelos se pueden analizar desde varios aspectos. Entre los principales aspectos se pueden mencionar los siguientes:

- **Desarrollo del Mercado Bursátil:**

En el modelo angloamericano la participación de empresas e industrias es bastante alta y desarrollada. Cotizar en el mercado bursátil es un símbolo de buen posicionamiento financiero y crecimiento económico.

En países como Estados Unidos y Europa el porcentaje de capitalización bursátil es bastante representativo en relación al Producto Interno Bruto que manejan estas economías.

Con respecto al modelo de países de Europa Continental como por ejemplo Francia, Alemania y España, la participación de industrias y empresas en el mercado bursátil no es tan desarrollada a pesar de que estos países poseen economías grandes y fuertes.

- **Eficiencias del Mercado de Capitales:**

Nuevamente el modelo anglosajón tiene mayor desarrollo del mercado de capitales y por ende tiene mayores niveles de eficiencia que el modelo europeo. La eficiencia en el mercado de capitales conlleva a niveles de liquidez favorables para el desarrollo de las operaciones de cada empresa.

- **Inversión Institucional:**

Las inversiones institucionales de Estados Unidos y Reino Unido son significativamente superiores a las de países de Europa Continental.

- **Mercado de Control Corporativo:**

Los mercados de Estados Unidos y Reino Unidos son mercados sin barreras de entrada, eficientes y líquidos que tiene un buen control de mercado de las empresas en donde la transferencia de propiedad a nuevos accionistas suele realizarse en el mismo mercado a través de ofertas públicas de adquisición. En cambio en el modelo de países de Europa Continental, las transferencias de propiedad a nuevos accionistas se dan fuera del mercado y en ocasiones con algunas dificultades.

- **El control y la propiedad de las empresas:**

Las empresas del modelo anglosajón tienen niveles inferiores de concentración de capital que los países del modelo europeo. Las economías de Estados Unidos y Reino Unido son más independientes al no estar controladas por un único inversor, única empresa, institución financiera o grupo familiar.

De acuerdo al análisis de estos cinco factores se puede apreciar un modelo anglosajón con mejores características, no obstante este es criticado por el poco compromiso que los inversores institucionales mantienen con la empresa ya que estos se enfocan en rendimientos de corto plazo.

1.3.1 Modelo Angloamericano

Modelo de Gran Bretaña

Es un modelo que posee una sola junta directiva, se caracteriza por poseer en la mayoría miembros no ejecutivos independientes que representan intereses de varios grupos de accionistas. Por otra parte la rotación de miembros directivos en función del desempeño de la empresa mantiene una baja relación con el número de miembros no ejecutivos. En este modelo al igual que el modelo estadounidense el control de la banca no es significativo (no poseen un capital accionario mayoritario en las empresas).

En cuanto al papel que desempeña el director externo en general se encuentra mayormente relacionado como una acción de asesoría externa. Por último, con respecto a los casos en que existen separación entre las funciones del presidente ejecutivo y presidente de la junta, se evidencia mayor rotación del presidente ejecutivo cuando existe un bajo desempeño de la empresa.

Modelo de Estados Unidos²⁰

Estados Unidos se caracteriza por tener un mercado bastante desarrollado, con capitales activos y participativos que generan gran liquidez a las empresas que cotizan en bolsa. El manejo de Gobierno Corporativo en este país tiene un cambio importante a partir del año 1792 con la fundación de la bolsa de acciones de Nueva York (NYSE) y posteriormente a partir del año de 1865 con la finalización de la guerra civil norteamericana y el surgimiento de un periodo de crecimiento y expansión económica impulsado principalmente por la segunda revolución industrial.

En el año de 1930, con la gran depresión, el esquema de gobierno corporativo se vio cuestionado por lo que en el año de 1934 se crea la SEC (Securities and Exchange Commission) la cual tiene una función regulatoria y disciplinaria enfocada a la transparencia y veracidad de la información provista por los emisores a los inversores. Con el surgimiento de la SEC en los años treinta las empresas que cotizaban en bolsa tenían que presentar reportes financieros periódicos por lo cual tenían que ser auditadas por personas externas e independientes evitando que la supervisión recayera en el gobierno.

El modelo de Estados Unidos de propiedad y control empresarial ha sido cuestionado en algunos aspectos, los principales son:

²⁰ Cfr. Eugenio Marulanda y otros. Libro Blanco sobre Gobierno Corporativo. Bogotá, Ed. Confecámaras. p. 20-21

- Búsqueda de beneficios a corto plazo sacrificando beneficios a largo plazo:

Los fundamentos que se utilizan para esta aserción son que los inversores institucionales no conocen a profundidad la empresa razón por la cual sus enfoques se destinan al corto plazo.

- Separación entre gestores y propietarios:

Esto se da en los casos que los accionistas ejercen decisiones no acordes con la realidad de la empresa por falta de conocimiento e inconformidad con la gestión de los ejecutivos de la empresa.

- Mercado de control corporativo:

El control en el mercado primario incurre en altos costos.

- Diferenciación de motivación e incentivos:

Los incentivos que existen entre la gerencia y los accionistas son distintos. La gerencia toma los recursos para intereses personales.

1.3.2 Modelo Alemán²¹

El modelo alemán se ha visto fuertemente influenciado por la participación de la banca y la de grandes acreedores en las empresas. Los bancos aportan a las empresas con créditos y capital de riesgo que a través de un sistema legal (norma de participación de bancos universales “hausbanks” en empresas denominadas no financieras) que es favorable a las instituciones financieras, permite a la banca obtener el control principal o parcial sobre la empresa a la cual inyectan recursos

²¹ Cfr. Eugenio Marulanda y otro. Libro Blanco sobre Gobierno Corporativo. Bogotá, Ed. Confecámaras. p. 22-23

financieros. A través de este control la banca reduce la toma de decisiones riesgosas y asegura la recuperación de su inversión. Esta fuerte representación de la banca tiene un punto de inflexión en el año de 1870 a partir de la fundación del Deutsche Bank el cuál es considerado como un banco que estableció las bases de este modelo y generó un gran crecimiento industrial.

Además el modelo alemán se ve caracterizado por capital accionario cruzado y juntas directivas interconectadas. No obstante esta participación de la banca en las empresas como grandes accionistas tuvo un decremento a partir del año 1920, la banca sigue siendo un actor principal del modelo, a principio de la década de los noventa la participación de la banca llegó a ser del 50% de las empresas que cotizaban en bolsa.

Otra característica principal de este modelo es el sistema de co-determinación que rige a las empresas listadas en bolsa. Este sistema es un mecanismo dual que establece dos tipos de juntas para el gobierno de la empresa. La primera junta es la de administración, la cual está compuesta por empleados de la empresa y como su nombre lo indica se encarga de asuntos administrativos – operativos de la empresa. La segunda junta es la de supervisión o vigilancia, la cual está compuesta en un 50% por representantes de los trabajadores y el otro 50% por accionistas o ejecutivos que tengan intereses en la empresa.

Las desventajas del modelo alemán son la baja protección que tienen los accionistas pequeños y minoritarios y la gran intervención de la fuerza laboral operativa y obreros (sindicatos), los cuales son puntos negativos al momento de valorar a una empresa ya que estos se han caracterizado por generar bastantes conflictos de interés a lo largo de los años.

1.3.3 Modelo Japonés²²

En Japón el sistema de Gobierno Corporativo ha tenido influencia de países de occidente, dado principalmente por el control que estos ejercieron después de la segunda guerra mundial. La interferencia occidental en Japón dio como resultado el “keiretsu” con funcionamiento en torno a un banco principal.

Keiretsu es un término japonés que hace referencia a un modelo empresarial en el que existe una coalición de empresas unidas por ciertos intereses económicos. Suele ser una estructura basada en dos partes, un núcleo central en el que se sitúan una organización de gran poder económico, un banco y una organización de desarrollo de negocios (trader). Por afuera del núcleo central existe un conjunto de pequeñas organizaciones con gran independencia, pero que comparten departamentos y acuerdos económicos, y que poseen una alta interdependencia con el núcleo central.²³

El modelo japonés se caracteriza por contar con propiedad accionaria cruzada, juntas directivas interconectadas, estructuras de producción flexibles, relaciones prolongadas entre los miembros de la empresa y estabilidad de capital financiero y mano de obra. La propiedad accionaria cruzada o también denominada recíproca reduce los incentivos para tomar ventaja sobre diferentes stakeholders de la

²² Cfr. Eugenio Marulanda y otro. Libro Blanco sobre Gobierno Corporativo. Bogotá, Ed. Confecámaras. p. 23-24

²³ Wikipedia. Keiretsu. Internet. <http://es.wikipedia.org/wiki/Keiretsu>. Acceso: diciembre 2009

empresa (clientes internos y externos, proveedores, bancos prestamistas y demás grupos de interés) en función de incrementar el valor de los accionistas.

Este sistema de propiedad accionaria recíproca es una evidencia de las relaciones de largo plazo que mantienen las empresas con sus stakeholders que como resultado da un mejor control sobre posibles riesgos financieros que se puedan presentar.

1.3.4 El Gobierno Corporativo en América Latina

El Gobierno Corporativo en América Latina tiene un giro importante a partir del año 2000 en el cual se lleva a cabo una mesa redonda sobre Gobierno Corporativo la cual arroja como resultado un papel de trabajo “White Paper” basándose en los principios de la OCDE establecidos con anterioridad por sus miembros. Estas mesas redondas generan un dialogo continuo y productivo sobre políticas y experiencias de desarrollo multilateral. En estas mesas de dialogo participan grupos claves de desarrollo y crecimiento (políticos, empresarios, inversores entre otros) de cada uno de los países involucrados.

La primera mesa redonda se llevó a cabo en Brasil en el año 2000 y consecuentemente se han desarrollado más, tal es el caso de Argentina (2001), México (2002) y Chile (2003). Estas políticas para un Buen Gobierno Corporativo se han realizado en base a la realidad de la región por lo cual generan un modelo

distinto a los citados con anterioridad. Algunas características especiales de la región latinoamericana que imponen otro modelo de Gobierno Corporativo están relacionadas con las privatizaciones de las empresas, la concentración de capital en los mercados de capitales, la influencia que generan grandes grupos industriales y financieros sobre el control de la propiedad de las empresas, las reestructuraciones que han tenido los sistemas e instituciones financieras, la creciente internacionalización de las empresas y los planes de pensión privados.

En América del Sur los países más avanzados e involucrados con Gobierno Corporativo son Brasil, Argentina, Chile y Colombia; Ecuador se encuentra rezagado en este tema en relación al avance del resto de países de la región. No obstante el avance de estos países, el grado de desarrollo e implementación sobre Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en América del Sur no es tan avanzado como en países de Europa y Estados Unidos por lo cual no existe un modelo distintivo en la región.

1.4 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES

En el año de 1998, el Consejo de la OCDE, se reunió para pedir que se realizaran políticas y lineamientos sobre Gobierno Corporativo. Con esto se pretendía estandarizar los procesos relacionados al buen gobierno corporativo, en las sociedades y en otro tipo de empresas que no coticen en bolsa con el fin de mejorar las prácticas de Gobierno

Corporativo en las empresas de los países y teniendo en cuenta que estas normas, leyes, reglas y principios que se detallan aquí marcan la pauta de lo que una empresa debería tomar en cuenta sobre su Gobierno.

Los Principios se basan en experiencias de iniciativas nacionales de los países miembros y en trabajos anteriores de la OCDE, incluyendo los del Grupo Consultivo del Sector Empresarial en Gobierno Corporativo de la OCDE. Durante su preparación, los siguientes comités de la OCDE participaron en el desarrollo de la elaboración de estos principios: el Comité de Mercados Financieros, el Comité de Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, el Comité de Industria, y el Comité de Política de medio ambiente. Se beneficiaron también del intenso intercambio de información, datos y recomendaciones de algunos países no miembros de la OCDE, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el sector empresarial, inversionistas, sindicatos y otras partes interesadas²⁴

Los principios que se detallarán a continuación son sacados del documento oficial sobre los principios de la ODCE sobre las prácticas de Gobierno Corporativo, en esta parte de la investigación nos centraremos en resumir los principales aspectos de este documento y tenerlo como anexo al final de la tesis si se requiere profundizar en el tema.

1.4.1 Los Derechos de los Accionistas

Los derechos básicos de los accionistas incluyen el derecho a:

- 1) estipular los métodos de registro de la propiedad;
- 2) traspasar o transferir las acciones
- 3) recabar información relevante sobre la sociedad de manera periódica
- 4) participar y votar en las juntas generales de accionistas
- 5) designar a los miembros del Consejo
- 6) participar en los beneficios de la sociedad.

²⁴ Cfr. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. Principios de Gobierno Corporativo de la ODCE. París, Ed. OCDE Publications, ed. 2004. p. 3

Los accionistas tienen derecho a participar y a estar lo suficientemente informados sobre las decisiones que acarrearán cambios fundamentales en la sociedad, tales como: 1) enmiendas a los estatutos, las escrituras de constitución u otros documentos de gobierno de la sociedad; 2) la autorización para la emisión de nuevas acciones; y 3) transacciones extraordinarias que deriven en la venta de la compañía.²⁵

1.4.2 Tratamiento Equitativo de los Accionistas

El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todo accionista debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos.²⁶

Nos interesa que no se den privilegios a ciertos accionistas, ya que se pueden distorsionar la toma de decisiones y el libre desenvolvimiento de la sociedad, lo que busca esta norma es que todos los accionistas estén bien informados sobre lo que sucede en las juntas o comités, y que tengan información sobre su derecho de voto y que este sea equitativo para todos los accionistas.

1.4.3 La función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades

El marco del gobierno de las sociedades debe reconocer los derechos de los grupos de interés social estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y estas entidades en la creación de riqueza, empleo y lograr que las empresas sean financieramente sólidas.²⁷

²⁵ Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. París, Ed. OCDE Publications, ed. 2004. p. 18

²⁶ *Ibidem*, p. 19

²⁷ *Ibidem*, p. 21

Se busca con esta norma que se respeten los derechos que por ley tienen los grupos de interés social, donde estos grupos formen parte del proceso de gobierno de las sociedades y que estos grupos estén protegidos por la ley.

1.4.4 Comunicación y transparencia informativa

El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar que se presenta la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno de la Sociedad.²⁸

En esta etapa se citará textualmente lo que dice la norma de la OCDE, ya que sus puntos son específicos y es necesario hacerlos conocer para que se llegue a un entendimiento sobre el tratamiento de esta norma.

Se divide en cuatro partes, señaladas por letras del alfabeto. Sus principales puntos son los siguientes:

A.- La comunicación incluye, aunque no se limita a, una información material sobre:

1. Los resultados financieros y de explotación de la empresa.
2. Los objetivos de la empresa.
3. La participación mayoritaria y los derechos de voto.
4. Los miembros del Consejo y los directivos clave y sus remuneraciones.
5. .Los factores de riesgo material previsibles.

²⁸ *Ibíd*em, p. 22-23

6. Las cuestiones materiales referentes a los empleados y otros grupos de interés social.

7. Las estructuras y políticas de gobierno corporativo.

B. Se debe preparar, auditar y presentar la información siguiendo los estándares contables de calidad más exigentes, de descripción de riesgo financiero y no financiero y de auditoría.

C. Una empresa independiente debe realizar una auditoría anual que permita establecer la preparación y presentación externa y objetiva de los estados financieros.

D. Los canales de divulgación de información deben permitir a los usuarios un acceso a la información justo, regular y con un coste razonable.

1.4.5 Las responsabilidades del consejo

El marco del gobierno de las sociedades debe estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la dirección por parte del Consejo y la responsabilidad del Consejo hacia la empresa y sus accionistas.²⁹

Los miembros del consejo deben realizar su trabajo, con la mejor preparación posible y teniendo toda la información disponible para la toma de decisiones acertada.

²⁹ *Ibíd*em, p. 24

El Consejo debe realizar ciertas funciones claves según la OCDE:

1. La revisión y dirección de la estrategia corporativa, los planes de acción principales, la política de riesgo, los presupuestos anuales y los planes de negocio; el establecimiento de los objetivos sobre los resultados; el control y seguimiento de la implantación de los resultados corporativos; y la supervisión de los principales gastos, adquisiciones y enajenaciones de capital.
2. La selección, retribución, control y, cuando se haga necesario, sustitución de los directivos clave y la supervisión del plan de sucesión.
- 3.- La revisión de la remuneración de los directivos clave y de los miembros del Consejo, asegurándose que el proceso de designación de los Consejeros sea formal y transparente.
4. La supervisión y el arbitraje de los posibles conflictos de interés entre la dirección, los miembros del Consejo y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas.
5. Garantizar la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, incluida una auditoría independiente, y la implantación de los debidos sistemas de control, en particular, control del riesgo, control financiero y cumplimiento de la ley.
6. La supervisión de la efectividad de las prácticas de gobierno de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios.

7. La supervisión del proceso de comunicación y la política de información.
Se anexará al final de la tesis el documento completo para que se lo analice con más profundidad de ser este el caso.

1.5 ORGANISMOS INTERNACIONALES INVOLUCRADOS EN EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Para la implementación del gobierno corporativo en las empresas en América Latina y específicamente en Ecuador, algunos organismos internacionales están brindando su apoyo para la consecución de los objetivos trazados en relación al tema de las mejores prácticas de buen gobierno corporativo en la región.

Los organismos internacionales vinculados con esta causa se describen a continuación, algunos de ellos son conocidos por el apoyo económico y crediticio que ha dado sobre todo a países como el nuestro.

Instituciones como la CAF por ejemplo están brindando un grande apoyo a implementar el Gobierno Corporativo en nuestro país conjuntamente con instituciones locales como la Bolsa de Valores de Quito, el interés de estos organismos internacionales es que las empresas en las que se desarrolle el buen gobierno corporativo, se vuelvan más competitivas y por ende hagan que los países en las que se encuentran estas tengan el mismo final.

Corporación Andina de Fomento (CAF)

La Corporación Andina de Fomento (CAF) es una institución financiera multilateral, que presta múltiples servicios bancarios a clientes de los sectores público y privado de sus países accionistas, mediante la eficiente movilización de recursos financieros desde los mercados internacionales hacia América Latina. La Corporación está comprometida con el desarrollo sostenible y la integración regional, pilares de su misión.³⁰

Al estar la CAF comprometida con el desarrollo sostenible de los países de la región presta también apoyo en temas relacionados con GOBIERNO CORPORATIVO, lo que hace principalmente en este aspecto se resume a continuación.

La CAF está desarrollando algunas actividades para apoyar la implantación de las mejores prácticas sobre Gobierno Corporativo y según la página de la CAF estas actividades son las siguientes:

- Aportes conceptuales y herramientas, como son la redacción y publicación de estándares y guías sobre gobierno corporativo para las empresas.
- Realización de foros y eventos, diseño y publicación de material de sensibilización y apoyo a programas de capacitación.
- Puesta en práctica de casos piloto de implementación de buenas prácticas en diferentes tipos de empresas.
- Estudios de monitoreo y medición relacionados con la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

³⁰ Corporación Andina de Fomento (CAF). Que es CAF y Misión. Internet.
<http://www.caf.com/view/index.asp?ms=19&pageMs=61396>. Acceso: julio 2010

La función de la CAF es además apoyar en la parte financiera a las empresas que decidan acogerse a la iniciativa, los convenios se dan más o menos por seis meses, pero pueden variar de acuerdo al alcance de los mismos.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El Banco Interamericano de desarrollo fue creado en 1959, ejerce funciones de financiamiento para países de América Latina y el Caribe.

El BID, cuenta con tres entidades o divisiones las cuales son:

1. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
2. La Corporación Interamericana de Inversiones (CII).
3. El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

La Corporación Interamericana de Inversiones (CII)

Inició operaciones en 1989. Es una organización financiera multilateral que promueve y apoya el desarrollo del sector privado, en especial de la pequeña y mediana empresa, y los mercados de capital de Latinoamérica y del Caribe, a través de inversiones y préstamos³¹

³¹Corporación Interamericana de Inversiones. Introducción C.C.I. Internet. <http://spanish.iic.int/annualreport/>. Acceso: julio 2010

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

Creado en 1993, es un fondo autónomo administrado por el BID, que a través de donaciones e inversión, promueve nuevas formas de desarrollo de las micro y pequeñas empresas, crea destrezas laborales, fortalece la gestión ambiental y mejora el funcionamiento de los mercados (financieros y otros). Del 1993-2003 se han utilizado US\$ 900 millones en la ejecución de 600 proyectos en toda la región.³²

Esta institución internacional y sus subdivisiones están apoyando la gestión del gobierno corporativo en el Ecuador y en la región, brindando conferencias incluso apoyando con financiamiento para que se ejecute de la mejor forma posible el gobierno corporativo.

El Banco Interamericano de Desarrollo, para motivar la implementación de consultorías, entrega un bono, tanto para la consultoría de diagnóstico como de implementación. El bono de diagnóstico es del 50% del costo hasta un máximo de \$3000 y el de implementación es del 50% del costo hasta un máximo de \$7500. Existen 50 cupos para bonos de diagnóstico y 30 cupos para bonos de implementación. Su ejecución vence en agosto del 2010.³³

1.6 LINEAMIENTOS DEL CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO (LCAGC) DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (CAF) APLICABLES AL TIPO DE EMPRESA DEL PROYECTO

Los lineamientos de Código Andino de Gobierno Corporativo de la CAF están enfocados en mejorar el uso eficiente de los recursos, transparencia de la información, equidad de grupos de interés y los derechos y participación de los accionistas, de manera que se genere un mejor desenvolvimiento de la organización que cree valor para la sociedad.

³² Fondo Multilateral de Inversiones. ¿Qué es el FOMIN? Internet.

<http://www.iadb.org/mif/faqhomepage.cfm?language=Spanish>. Acceso: Julio 2010

³³ Buen Gobierno Corporativo. Programa de Gobierno Corporativo. Internet.

http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=1&Itemid=2. Acceso: Julio 2010

Las recomendaciones del código se dividen en cinco capítulos los cuales en total abarcan 51 medidas. Los capítulos son: Derecho y Trato Equitativo de los Accionistas, Asamblea General de Accionistas, Directorio, Información Financiera y no financiera y la Resolución de controversias.

Este documento es exhaustivo y aplicable a un espectro muy diverso de empresas; tiene un carácter dinámico y podrá enriquecerse con las sugerencias y recomendaciones que surjan de su puesta en práctica. Está compuesto por 51 medidas concretas, ordenadas de forma sistemática, que definen estándares internacionalmente aceptados de gobierno corporativo y que se soportan y explican en el Informe que lo acompaña. Recoge, además, otras recomendaciones de carácter secundario, de tal forma que su implementación material contribuya a una gestión empresarial más transparente, eficiente y honesta, con un buen manejo del riesgo y más competitiva al servir de referencia para buena parte de las inversiones éticas.³⁴

Con respecto al ámbito de aplicación de las normas, existe una amplia clasificación de empresas para poder determinar el alcance de cada medida. Cada medida concreta especifica el tipo de empresa destinataria que debe aplicar la norma. La división consta de cuatro principales destinatarios los cuales son “Grandes Compañías”, “Empresas Listadas”, “Sociedades Anónimas y Abiertas” y “Empresas Cerradas”. Dado el alcance de la disertación, las medidas que son de mayor interés son aquellas que tienen un ámbito de aplicación para las “Sociedades Anónimas y Abiertas” y para “Empresas Cerradas”.

Si bien inicialmente la adopción de estos Lineamientos será una decisión libre en el ejercicio de la autonomía empresarial de las sociedades, nada impide su incorporación total o parcial al ordenamiento jurídico interno de los países de la CAN.³⁵

³⁴ Corporación Andina de Fomento (CAF). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Ed. CAF Publicaciones, 2006. p. 3.

³⁵ Buen Gobierno Corporativo. Consideraciones Previas para el Código Andino. Internet. http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=19
Acceso: octubre 2010.

LINEAMIENTOS:

I. Derechos y trato equitativos de los accionistas

Contiene las seis primeras medidas las cuales tratan de principios referentes a la comunicación y derechos que deben manejar las empresas con sus accionistas.

Con carácter general y de acuerdo con los principios de buen gobierno corporativo, la legislación mercantil de los países de la CAN debería recoger adecuadamente los derechos de los accionistas.³⁶

II. La asamblea general de accionistas

Comprende las medidas 7 a la 18, las cuales topan temas como procedimientos para la participación de los accionistas, medios electrónicos de comunicación, medios de convocatorias, y demás aspectos relacionados con la asamblea general de accionistas.

La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la compañía y, por lo tanto, los estatutos sociales deben recoger ese carácter y atribuirle las funciones fundamentales de gobierno de la sociedad, la competencia para adoptar toda clase de acuerdos referentes a su gobierno y, en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.³⁷

III. El directorio

Es el capítulo más intenso y representa una parte fundamental en el manejo de un Buen Gobierno Corporativo. Contiene las mediadas 19 a la 42, las cuales abarcan aspectos referentes a la gestión y dirección que se debe dar a los altos ejecutivos y directivos de las empresas.

³⁶ Corporación Andina de Fomento (CAF). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Ed. CAF Publicaciones, 2006. p. 16

³⁷ *Ibidem*, p. 21

Las sociedades que se acojan a este Código, cualquiera que fuera su tipo societario, deberán tener un Directorio con un número de miembros que sea suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones.³⁸

IV. El control y la información de los estados financieros

Abarca las medidas 43 a la 49. Las medidas tratan sobre el manejo y transparencia que debe existir en la contabilidad e información financiera que la empresa maneja, así como el papel que debe ejercer la auditoría externa en la organización.

V. Informe anual de buen gobierno corporativo

Contiene la medida número 50. Esta medida surge de la aplicación de las medidas anteriores y permite realizar un análisis de cómo se ha desarrollado la gestión de la empresa en cuanto a la aplicación del Código Andino de Gobierno Corporativo.

La adopción por parte de las empresas de los LCAGC debería culminar en la preparación de un informe sobre gobierno corporativo, de cuyo contenido será responsable el Directorio, previo informe de la Comisión de Auditoría y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y que deberá presentarse con carácter anual, junto con la Memoria Anual y el resto de documentos de cierre de ejercicio, pero en forma de documento independiente de éstos. Las empresas que, por su dimensión, no preparen Memoria Anual, deberán incorporar la información sobre gobierno corporativo en el Informe de Gestión.³⁹

VI. Resolución de controversias

Es el último capítulo de los lineamientos de la CAF sobre el Código Andino de Gobierno Corporativo. Esta última mediada contiene recomendaciones sobre la resolución de controversias.

51. Los Estatutos incluirán una cláusula compromisoria que establezca que cualquier disputa, salvo aquéllas reservadas legalmente a la justicia ordinaria, entre accionistas relativa a la sociedad, entre accionistas y el Directorio, la impugnación de acuerdos de la Asamblea y

³⁸ *Ibíd*em, p. 32

³⁹ *Ibíd*em, p. 60

el Directorio, y la exigencia de responsabilidad a los directores deberán someterse a un arbitraje ante una institución local independiente.⁴⁰

A continuación, en el Gráfico 1 se presenta una tabla con las medidas cuya aplicación se recomienda a todo tipo de empresa y que son de gran relevancia para tipo de instituciones de la investigación: microempresas y microfinancieras, sociedades anónimas y abiertas con un bajo capital accionario y empresas cerradas.

Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

medida n°	medida
TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS	
1	Una acción un voto
2	Informe directorio sobre decisiones que afecten a minoritarios
3	Fomento de la participación e información de los accionistas
4	Causes electrónicos de comunicación y difusión de información a través de la página web corporativa
5	Amplio respaldo para operaciones estratégicas
6	Tag Along o derecho de coventa
LA ASAMBLEA	
7	Reconocimiento de competencias indelegables de la Asamblea
8	Reglamento de régimen interno y funcionamiento de la asamblea general de accionistas
9	Convocatoria asamblea extraordinaria por accionistas con participación significativa
10	Plazo y contenido suficiente de convocatoria
11	Derecho a solicitar información escrita con antelación
12	Inversores institucionales y accionistas significativos
13	Clases y convocatoria
14	La regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto
15	Ejercicio de acción de responsabilidad contra administradores en cualquier momento
16	Voto de los miembros del directorio
17	Delegación en blanco
18	Asistencia de otras personas además de los accionistas

⁴⁰ Ibidem, p. 70

Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo	
EL DIRECTORIO	
19	Necesidad de directorio
20	Facultades indelegables del directorio
21	Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al directorio carácter indelegable de algunas funciones
22	Reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento del directorio
23	Dimensión y composición adecuada del directorio
24	Categorías de miembros del directorio
25	Nombramiento
26	Condiciones para ser considerado independiente
27	Cese de los directores
28	Alcance de los derechos y deberes de los directivos en los estatutos
29 y 30	Declaración y gestión de los conflictos de interés
31	Entrega de información suficiente
32 a 34	Retribución transparente y admisible aprobada por la AGA
35	La organización del directorio
36	Separación entre el presidente del directorio y el ejecutivo principal
37	El secretario del directorio
38	La alta gerencia
39	Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del directorio
40	Comisiones del directorio
41	Aprobación por mayoría calificada de operaciones con partes vinculadas
42	Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del directorio
INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA	
43 a 49	El control y la información de los estados financieros
50	Informe anual sobre Gobierno Corporativo
REVISIÓN DE LOS ESTATUTOS SOCIALES DEL ARBITRAJE COMO FORMA DE ARREGLO DE CONTROVERSIAS	
51	Resolución de controversias

El contenido del Código Andino de Gobierno Corporativo con la explicación de cada lineamiento y de las 51 medidas consta en la sección de anexos.

Consideramos que en el contexto del doble desafío al que hoy se enfrentan los Países Miembros para superar la brecha social interna y facilitar una inserción internacional eficaz e incluyente, adquieren especial trascendencia los esfuerzos orientados a impulsar una sólida agenda del desarrollo, con enfoque de productividad, competitividad y sostenibilidad.....Invitamos a las empresas de la subregión a adoptar el Código Andino de Gobierno Corporativo elaborado por la CAF, para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, instrumento de vital importancia para el desarrollo, competitividad y eficiencia del sector empresarial de nuestros países ⁴¹

1.7 EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO EN ESPECIAL EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Uno de los mitos más comunes es suponer que la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo se restringe a las empresas grandes, en especial a aquellas que cotizan en bolsa. En realidad, cualquier empresa independientemente de su tamaño y de su estructura de propiedad es susceptible de alguna forma de apropiación indebida de su riqueza por parte de administradores o de algunos de sus socios, de tal modo que estas prácticas son aplicables a todo tipo de empresa”.⁴²

El Gobierno Corporativo en Ecuador tiene poco nivel de implementación, esta realidad se debe en gran medida porque es un tema nuevo en nuestro país, no así en otros países del mundo y de nuestro propio continente Sudamericano. En el transcurso de los últimos años se ha venido promoviendo la implementación del Gobierno Corporativo especialmente bajo el “Programa de Desarrollo de Oferta y Demanda de Práctica de Gobierno Corporativo en Ecuador” bajo la gestión de la Bolsa de Valores de Quito y con el apoyo de la CAF.

⁴¹ Los Presidentes de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela; reunidos en Quito, Ecuador, el 12 de julio del 2004, con motivo del XV Consejo Presidencial Andino.

⁴² García Enrique, Presidente Ejecutivo de la CAF. Manual de Gobierno Corporativo para empresas de Capital Cerrado. Internet. http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=21. Acceso: Octubre 2010

Es así que a finales del año 2003 se realiza el primer evento sobre Gobierno Corporativo enfocado principalmente en los mercados de capitales.

En el año 2004 se designa a la Bolsa de Valores de Quito como Secretaría Técnica del Comité, se formaliza y el “Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo” y se comienza a difundir el tema al sector de medios de comunicación.

A comienzos del 2005 la CAF presenta el Código Andino de Gobierno Corporativo, la Bolsa de Valores de Quito se encarga de la difusión de la versión digital de los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo emitido por la CAF y se realiza un taller con empresarios de empresas cerradas con el fin de desarrollar un Código de Gobierno Corporativo para este tipo de empresas.

En el año 2006 se desarrolla la estrategia que la Bolsa de Valores de Quito y el BID utilizarán para llevar a cabo el programa de Gobierno Corporativo, se crea una estructura física y toma cuerpo la Unidad Ejecutora del programa y se crean estrategias de comunicación para difundir el programa. En este año se realiza la presentación formal del programa bajo el nombre “El Gobierno Corporativo y la Competitividad Empresarial. Posterior a la presentación de este programa, el Gobierno Corporativo toma fuerza impulsado por la realización de talleres y el Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable entre la Bolsa de Valores de Quito y el BID. Con respecto a los talleres, se realizaron dos, un taller fue dirigido a periodistas de distintos medios de comunicación con el fin de que esta información se difunda en los medios ecuatorianos.

El otro taller se realizó para capacitadores en el tema de Gobierno Corporativo. En cuanto al Convenio de Cooperación Técnica, este se realizó en agosto del 2006.

En Agosto del 2006, mediante Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable No. ATN/MH-9781-EC entre el BID y la Bolsa de Valores de Quito, se aprobó el financiamiento del Programa “Desarrollo oferta y demanda de prácticas de Gobierno Corporativo”. El monto de la asistencia por parte del BID asciende a \$923,200.00 y el aporte de la BVQ es de \$404,227.00, para un total de 1'327,427.00. El periodo de ejecución del programa es de 48 meses (agosto 2010).⁴³

En el año 2007 se empieza con la consultoría para el diseño de la línea de base del programa “Desarrollo, Oferta y Demanda de prácticas de Gobierno Corporativo”. En el año 2008 se realizan talleres con el fin de determinar las firmas consultoras para el programa. Se seleccionaron 14 firmas, las cuales fueron calificadas y acreditadas por un consultor internacional. Dentro de la selección se encuentran empresas como Deloitte, Price Water House Coopers y Management Consulting Stern.

Bajo todo este marco de actividades desarrolladas, empieza la difusión de Gobierno Corporativo. Actualmente existen 33 empresas participantes, entre las cuales existen 5 instituciones financieras siendo todas estas Cooperativas de Ahorro y Crédito. A continuación se presenta el detalle de estas instituciones financieras así como la fecha en la cual pasaron a ser parte del convenio.

⁴³ Buen Gobierno Corporativo. Antecedentes. Internet.
http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=13.
Acceso: Octubre 2010



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA.

Firma de convenio (8 de septiembre de 2008). Brinda productos o servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo Socio - Económico del Ecuador. Cooperativa con sólido record financiero y bien recibida en los mercados naturales de dinero.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.

Firma de convenio (29 de diciembre de 2008). Entidad financiera donde confluyen recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y de información con el propósito de producir servicios financieros y otros, destinados a atender las necesidades en este ámbito de la comunidad de Pichincha, especialmente del Cantón Quito.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROGRESO LTDA.

Firma de convenio (29 de diciembre de 2009). Sirve a sus socios clientes, de manera competitiva y equitativa facilitando la entrega de productos y servicios financieros, retribuyendo valor a los aportes de los socios, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida, el progreso de la comunidad y del país, utilizando la tecnología disponible, respaldados en el compromiso de su talento humano que fortalecen la confianza, solidez y crecimiento de la Institución.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COTACOLLAO LTDA.

Firma de convenio (17 de marzo de 2009). Institución financiera que trabaja con los sectores urbanos populares, ofreciendo productos y servicios financieros en el Distrito Metropolitano de Quito, acorde con las exigencias de un mundo competitivo; busca mejorar la calidad de vida de sus socios y clientes, fundamentado en un alto grado de honestidad y transparencia, fortaleciendo activamente el profesionalismo y su calidad humana.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO LTDA.

Firma de convenio (13 de abril de 2009). Pone a disposición de sus socios una serie de servicios en salud, asesorías, capacitación, créditos, negocios, seguridad, vivienda, entre otros. Promueve el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.

CAPITULO 2

EL MODELO ECUATORIANO PARA SUPERVISIÓN – SISTEMA GREC

Este capítulo trata específicamente del modelo que se va a adoptar la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador para calificar a las instituciones financieras ecuatorianas. El día viernes 3 de julio del año 2009 la Sra. Gloria Sabando, Superintendente de Bancos y Seguros, presentó a los representantes del sistema financiero ecuatoriano y también a algunos organismos internacionales el nuevo y novedoso proceso de supervisión de entidades financieras. Dentro de este proceso se encuentra el sistema GREC, que explicaremos en este trabajo de tesis. A pesar que la información es confidencial y clasificada en la Superintendencia de Bancos, queremos presentar los conceptos básicos de esta iniciativa, ya que en esta, se encuentra inmerso el Gobierno Corporativo.

2.1 EL SISTEMA GREC EN ECUADOR

El sistema ha sido denominado Sistema GREC. Con calificaciones que irán del 1 al 5. Con 1 como la mejor nota posible en esta calificación. Las siglas GREC, vienen dadas por las siguientes palabras o medidas de calificación:

- Gobierno corporativo
- Riesgos
- Evaluación económico – financiera
- Cumplimiento

La combinación de estos componentes busca como objetivo final obtener una evaluación compuesta que mida la exposición de la IFI a los riesgos de insolvencia y/o iliquidez y a las debilidades de gobierno corporativo y calidad de gestión.

Los dos primeros componentes (G, R) abarcan elementos asociados principalmente a la gestión de la IFI. Esta parte de la calificación está asociada a los modernos enfoques de supervisión basada en riesgos y es la de mayor peso en la calificación compuesta.

La evaluación de estos dos componentes induce a los supervisores a adoptar necesariamente un enfoque a riesgos, a través de requerir la evaluación de la calidad del gobierno corporativo y de la gestión de riesgos de la institución. Los dos últimos componentes (E, C) abarcan elementos asociados a la situación económico-financiera y de cumplimiento normativo. La revisión de estas dos áreas asegura que además de los elementos cualitativos los supervisores atiendan a la situación económico-financiera de la IFIs y el cumplimiento de las regulaciones a las que están sujetas.⁴⁴

⁴⁴ Banco Interamericano de Desarrollo (BID). “Nuevo Sistema de Supervisión Bancaria”. *Boletín BID*, Número 256, (2009), p. 4

Aparte de este sistema se contará con tecnología y herramientas de apoyo como son:

- Macro y Micro planificación de Inspecciones
- Manual Único de Supervisión on line
- Administrador de Tareas
- Sistema de Alerta Temprana (indicadores, proyecciones, estrés test, balances y PT ajustado).

El nuevo sistema que se implementó en julio del año pasado tiene una serie de procesos y dentro de estos procesos se ha creado un Manual Único de Supervisión (MUS). Que sirve específicamente para supervisar de una manera mucho más eficiente a las entidades financieras mediante un sistema basado en riesgos, que combina en su mejor forma inspecciones “in situ” y extra situ”. La base de este sistema está a cargo de Rosa Matilde Guerrero que es especialista del BID y que está al frente de este programa y vela por su implementación. La supervisión “in situ y extra situ” se aplicará progresivamente sobre los principales activos de riesgo de bancos, cooperativas y mutualistas, como portafolio de inversiones, fondos disponibles, cartera de crédito, contingentes y otras cuentas.

Entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros

MAPA DEL SISTEMA FINANCIERO	
25	BANCOS
42	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
10	SOCIEDADES FINANCIERAS
4	MUTUALISTAS
7	ENTIDADES FINANCIERAS PÚBLICAS
29	OTRAS INSTITUCIONES
4	ALMACENERAS
2	TARJETAS DE CRÉDITO
2	CASAS DE CAMBIO
1	COMPAÑÍA DE TITULARIZACIÓN HIPOTECARIA
7	ENTIDADES OPERATIVAS DE BANCOS NACIONALES EN EL EXTERIOR

Con este nuevo sistema se logrará que la Superintendencia de Bancos y Seguros tenga control en todo momento de cada una de las instituciones financieras (IFIs), midiendo también en cada momento y cuando la Superintendencia lo decida, su nivel de riesgo, así también como una información detallada del nicho de mercado de cada institución lo que facilitará su clasificación en el sistema financiero ecuatoriano.

El Proceso de Supervisión es el pilar fundamental dentro de los cuatro elementos que componen la Red de Seguridad Financiera del Ecuador (los otros tres componentes son: Fondo de Liquidez, Resolución Bancaria y Seguro de Depósitos), que ha sido impulsado con todo el apoyo técnico por la Superintendente de Bancos y la Dra. Ruth Arregui, Intendente General.⁴⁵

⁴⁵ *Ibíd*em, p. 2

Dentro del sistema que se está tratando, el Manual Único de Supervisión implementa una metodología que permitirá calificar a las instituciones financieras de una manera integral, sin dejar de lado aspectos importantes.

“Nuestra meta siempre ha sido el fortalecimiento del marco normativo y los esquemas de supervisión, con base en las mejores prácticas prudenciales y de solvencia financiera. El MUS recoge las mejores prácticas internacionales y está a la vanguardia en la región” (Gloria Sabando, al suscribir la resolución SBS-2009-676 con la que se aprobó el MUS y el GREC).

2.2 CALIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

2.2.1 Sistema de calificación de las IFIs

Se busca fortalecer el marco normativo de regulación y supervisión de instituciones financieras, que permita cerrar las brechas existentes con respecto a las mejores prácticas internacionales y el cumplimiento de los principios para una supervisión efectiva.

Las principales normas o actualizaciones propuestas se refieren a:

- Gestión Integral y Control de Riesgos
- Delimitación de las funciones y el alcance de trabajo desarrollado por las unidades de riesgo, Auditoría Interna, Auditoría Externa y Calificadoras de Riesgo de las instituciones financieras.
- Supervisión de Grupos Económicos y Conglomerados Financieros.
- Supervisión Consolidada y Transfronteriza

- Gobierno Corporativo
- Reglamentación de los procesos de adquisición, fusión y absorción de entidades financieras.
- Titularización de activos por parte de las instituciones financieras.
- Establecimiento de un régimen común de sanciones para todas las entidades del sistema financiero; entre otras.⁴⁶

Con este nuevo sistema GREC y el Manual Único de Supervisión, la Superintendencia de Bancos y Seguros cambia el sistema de supervisión basado en el cumplimiento de la normativa por una supervisión preventiva e integrada de las entidades (cualitativa y cuantitativa) con un enfoque en el buen manejo de riesgos de forma que se determine las necesidades de mejoramiento de gestión y requerimientos de capital o patrimonio en efectivo. Las 113 instituciones que están integradas en el sistema se someterán a esta evaluación que incluirá al menos 20 parámetros.

Un aspecto importante del proceso de supervisión y elaboración de resultados es que las calificaciones que recibirán cada una de las instituciones financieras serán manejadas de forma confidencial con la entidad evaluada. Los resultados arrojados por el sistema servirán para adopción de políticas internas de control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Las inspecciones comenzarán en las instituciones bancarias que presenten mayor riesgo dentro del sistema y posteriormente se inspeccionará al resto de instituciones de acuerdo a su tamaño, complejidad y naturaleza de sus operaciones.

⁴⁶ *Ibíd*em, p. 5-6

Alrededor de unos 200 funcionarios de la SBS serán capacitados para empezar con las inspecciones y la instrumentación del GREC y el MUS. La Superintendente de Bancos y Seguros ha informado que con estas acciones se espera un repunte del nivel de bancarización (indicador que mide el uso de los medios de pago por parte de las personas) y el aumento de la confianza del cliente en la solidez del sistema financiero ya que el sistema tendría un mapa claro de los factores de riesgo y gestión que asegura su estabilidad.

La elaboración tanto del GREC como del MUS contó con el asesoramiento del BID y fue elaborado por la consultora FIT & PROPER.

2.2.2 Supervisión

El último trimestre del 2009, se establecieron las notas de calificación de riesgo preliminares de todas las instituciones del sistema a fin de contar con un mapeo global. Las inspecciones in situ arrancaron en abril del 2010 con las instituciones que presentaron mayor nivel de exposición al riesgo y por su peso dentro del mercado. Este ciclo se espera que se extienda por tres años. Los resultados que se buscan con estas inspecciones son garantizar el valor de los activos, la razonabilidad de reservas y provisiones y, en paralelo mejorar los mecanismos de transparencia de la información. La Superintendencia de Bancos y Seguros evaluó la calidad de los principales activos de riesgo (cartera de crédito y portafolio de inversiones) del sistema financiero, el patrimonio contable y suficiencia

patrimonial, la observación de cálculo de tasas de interés efectivas, y la eficiencia microeconómica de las entidades, con énfasis en los procesos de costeo de sus productos.

Las inspecciones in situ abarcaron principalmente la revisión de los activos de riesgo más importantes de las entidades financieras: la cartera de crédito y contingentes; y adicionalmente debido a la crisis financiera internacional, se profundizó en el seguimiento al portafolio de inversiones, fondos disponibles y créditos en el exterior.

La superintendencia de bancos se ha enfocado en un nuevo sistema de supervisión de las Instituciones financieras, y se ha publicado un documento que detallaremos a continuación donde se detallan las prácticas que están quedando obsoletas y las mejores prácticas que la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) plantea.

Procesos de supervisión:

Se realiza hoy en día un proceso de supervisión de las Instituciones Financieras In-Situ y Extra-Situ por separado. Con las nuevas prácticas se dará un proceso que involucra todas las áreas. En el proceso de papeles de trabajo no estandarizados se ha dado un paso grande al lograr que estos procesos de papeleo a posterior sean modelos de reportes y formularios permanentemente actualizados que ahora están disponibles en el internet.

En la actualidad hablando de riesgos de las Instituciones Financieras, no se está determinando objetivamente el riesgo, lo que se plantea con el nuevo sistema de supervisión es identificar estrategias específicas de supervisión según se haya calificado con el sistema GREC dichas instituciones.

Como es motivo de esta tesis el estudio de las instituciones financieras, especialmente las cooperativas de ahorro y crédito y al ser estas instituciones de intermediación financiera, nos compete detallar los principios que se aplican a las Instituciones Financieras como son los Bancos, ya que de esta manera se podrá realizar un análisis de las cooperativas de ahorro y crédito, ya que si los Bancos ecuatorianos han aplicado estas normas o aún no se aplican, creemos que mucho menos las cooperativas estarán al día en estos puntos. Punto clave de nuestra tesis es definir si las cooperativas están adoptando las mejores prácticas o caso contrario demostrar que no se están aplicando y convertir nuestro trabajo en recomendaciones para las cooperativas con el fin de que se empiecen a adoptar.

Es por esto que es de vital importancia analizar primero los principios que los organismos internacionales han publicado.

El comité de Basilea sobre supervisión Bancaria en el año 2006, publica sus Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva, dentro de los cuales se encuentran propuestas y técnicas de supervisión tanto IN-SITU como EXTRA-

SITU. Entre otros principios que vamos a detallar a continuación, así como una breve introducción de cómo se llegó a realizar este documento de BASILEA.⁴⁷

La publicación de este documento ha sido de gran utilidad para muchos países, ya que se puede tener una guía sólida de lo que se requiere en supervisión Bancaria, al realizar una autoevaluación sobre las áreas deficientes de las instituciones financieras. Estos principios han sido utilizados por el Banco Mundial y el FMI, en su aplicación de las normas en los países, hubo cambios en las regulaciones de los países en 1997, pero a pesar de esto los principios que BASILEA, publicó han sido de mucha utilidad y han demostrado su vigencia a través del tiempo.

Antes de terminar la versión final del texto, el Comité llevó a cabo una consulta amplia abierta a autoridades de supervisión nacionales, bancos centrales, asociaciones internacionales de comercio, el mundo académico y otras partes interesadas.

Principios de Basilea sobre Supervisión

Con principios básicos de supervisión entendemos que se van a definir las normas al menos mínimas que un sistema financiero debería cumplir, para que no se

⁴⁷ El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, creado en 1975 por los Gobernadores de los bancos centrales del Grupo de los Diez, está compuesto por altos representantes de organismos de supervisión bancaria y de bancos centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Suecia, Suiza, Países Bajos y Reino Unido. Sus reuniones suelen celebrarse en la sede del Banco de Pagos Internacionales (BPI) en Basilea (Suiza), donde está ubicada su Secretaría.

produzcan descalabros económicos como los sucedidos en nuestro país a finales de los 90.

Es por eso que los principios buscan que se vaya siempre con un paso al frente ante eventuales problemas en la Banca, los principios dictados por BASILEA SON 25, que abarcan siete grupos comprendidos en los siguientes:

- Objetivos, independencia, poderes, transparencia y cooperación.
- Otorgamiento de licencia y estructura
- Regulación prudencial y requerimientos
- Métodos de supervisión continua
- Contabilidad y divulgación de la información
- Poderes correctivos y poder de los supervisores
- Supervisión Consolidada y supervisión bancaria transfronteriza

A continuación se va a dar una explicación de los principios, así como una transcripción de los mismos según el documento publicado por BASILEA, para la comprensión del lector de este trabajo de grado.

Principio 1 – Objetivos, independencia, poder, transparencia y cooperación:

Un sistema efectivo de supervisión bancaria tendrá claras responsabilidades y objetivos para cada una de las autoridades involucradas en la supervisión de bancos. Cada una de estas autoridades debe poseer independencia operacional, procesos transparentes, gobierno sólido y recursos adecuados, y hacerse responsable del cumplimiento de sus funciones.

También es necesario un esquema legal adecuado para la supervisión bancaria, que incluya disposiciones relacionadas con la autorización de establecimientos bancarios y su continua supervisión; poderes para asegurar el cumplimiento de las leyes así como aspectos de seguridad y solidez; y protección legal para los supervisores. Deben existir arreglos para el intercambio de información entre supervisores y protección de la confidencialidad de tales informaciones.⁴⁸

Como nos podemos dar cuenta, se requiere que la supervisión bancaria tenga por sobre todas las cosas tenga claros los objetivos que persigue con la supervisión. No se puede hablar de una supervisión efectiva si no existe transparencia en los procesos, hacer cumplir las leyes y otorgar una sólida independencia a los supervisores, claro está velando siempre por la protección de la información y el sigilo bancario que debe ser más que una disposición legal una norma de ética para los supervisores, y las personas involucradas en la supervisión.

Principio 2 – Actividades permitidas:

Las actividades permitidas a instituciones que reciben una licencia y sean sujeto de supervisión como bancos deben estar claramente definidas, y el uso de la palabra "banco" en los nombres comerciales debe ser controlado tanto como sea posible.⁴⁹

El principio está lo suficientemente claro, se debe tener claridad en las actividades que una institución en este caso un banco tiene permitidas para la supervisión.

⁴⁸ Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva. Basilea, 2006. p. 3

⁴⁹ *Ibíd*em, p. 4

Principio 3 – Criterios de otorgamiento de licencia:

La autoridad que otorga las licencias debe tener el poder de establecer una serie de criterios y de rechazar solicitudes de establecimientos que no cumplan las normas establecidas. El proceso de otorgamiento de licencias debe comprender, como mínimo, una evaluación de la estructura propietaria y de gobierno del banco y su grupo más amplio, incluidas la adecuación e idoneidad de los miembros del directorio y la alta gerencia, de su plan estratégico y de operación, sus controles internos y su administración de riesgos, y de la condición financiera proyectada, incluida la suficiencia de capital. Cuando el propietario u Organización matriz propuesto sea un banco extranjero, debe obtenerse aprobación previa del supervisor de su país de origen.⁵⁰

Es importante que el organismo que otorga una licencia de funcionamiento a una institución financiera. En el caso ecuatoriano vendría a ser la Superintendencia de Bancos y Seguros haya hecho un análisis exhaustivo de cómo está conformada la institución, quienes son sus dueños, como va a estar conformado el directorio, la estructura de capital, como se va a manejar de acuerdo a sus controles internos y demás procedimientos que una institución debe tener, ya que el principal activo que un banco maneja es la confianza, y a este activo que no tiene precio, se lo consigue teniendo sistemas de supervisión y operaciones transparente, contando con directivos probos, y empleados comprometidos con los objetivos de una Institución Financiera para que con todos estos insumos se pueda dar seguridad a sus depositantes.

El plan estratégico de una institución como la que estamos analizando es sumamente importante, para que se pueda saber hacia donde se dirige y que quiere la institución de sus funcionarios.

⁵⁰ *Ibidem*, p. 4

Las instituciones financieras, por lo general hacen presentaciones de su plan estratégico a sus colaboradores, eventos que tienen el fin de comprometer a los colaboradores con el plan que han desarrollado el presidente ejecutivo y sus más altos colaboradores, donde se fijan las metas a conseguir para cada trimestre y para cada año.

El objetivo de todo esto es lograr que los colaboradores entiendan el propósito de la institución y se encaminen todos a lo que la mayoría de bancos quiere, que no es más que convertirse en el mejor grupo financiero del Ecuador. Premisa que no necesariamente quiere decir el más grande. Quiere decir en todo el contexto de la palabra “el mejor”.

Principio 4 – Transferencia de propiedad significativa:

El supervisor tiene poder para revisar y rechazar cualquier propuesta para transferir participaciones accionarias o de control de intereses significativos mantenidos directa o indirectamente en bancos existentes.⁵¹

El principio cuida de transferencias accionarias indebidas o guiadas por intereses que afecten el normal desenvolvimiento de una institución financiera.

⁵¹ *Ibíd*em, p. 4

Principio 5 –Grandes Adquisiciones:

El supervisor tiene poder para revisar las adquisiciones o inversiones importantes que realice un banco, contrarios a los criterios recomendados, incluido el establecimiento de operaciones transfronterizas, y confirmar que las afiliaciones o estructuras corporativas no expongan al banco a riesgos indebidos o dificulten una supervisión efectiva.⁵²

Se concede al supervisor el poder para revisar y analizar operaciones muy grandes que un banco este pensando en realizar ya que no necesariamente van a ser las más eficientes y por otra parte puede poner en riesgo la salud de los depósitos y afectar significativamente la política de créditos de un banco.

Principio 6 –Adecuación de Capital:

Los supervisores deben establecer requisitos mínimos de adecuación de capitales prudentes y apropiados para los bancos, que reflejen los riesgos que asuman, y deben definir los componentes del capital teniendo en cuenta su capacidad de absorber pérdidas. Al menos para bancos activos internacionalmente, estos requisitos no deben ser menores a los establecidos en el requisito de Basilea aplicable.⁵³

Principio 7 – Proceso de gestión de riesgo:

Los supervisores deben estar satisfechos de que los bancos y los grupos bancarios tengan implementados un proceso comprehensivo de administración del riesgo (incluida la vigilancia del directorio y la alta gerencia) para identificar, evaluar, vigilar y controlar o mitigar todos los riesgos materialmente importantes y evaluar la suficiencia de capital en relación con su perfil de riesgo. Estos procesos deben ser acordes con el tamaño y la complejidad de la institución.⁵⁴

⁵² *Ibíd*em p. 4

⁵³ *Ibíd*em. p. 4

⁵⁴ *Ibíd*em, p. 4

La administración de riesgo bancario es importante y es una labor de los supervisores hacer entender e informar sobre los riesgos que se pueden producir. Esto con el fin de que una institución financiera esté preparada para las posibles contingencias que se le presenten en el día a día.

En los principios posteriores se analizarán y se pormenorizarán los riesgos que tiene una institución financiera.

Principio 8 – Riesgo crediticio:

Los supervisores deben estar satisfechos de que los bancos y los grupos bancarios tienen un proceso de administración del riesgo crediticio que tenga en cuenta el perfil de riesgo de la institución y que incluya políticas y procesos prudentes para identificar, medir, vigilar y controlar el riesgo crediticio (incluido el riesgo de contraparte). Ello comprendería el otorgamiento de préstamos y la realización de inversiones, la evaluación de la calidad de tales préstamos e inversiones, y la administración continua de las carteras de préstamos e inversiones.⁵⁵

La institución Financiera, debe velar por colocar créditos de calidad, de acuerdo a sus políticas crediticias. Las personas que colocan los créditos que generalmente son personas del área comercial de la red bancaria, estos son la punta de la lanza de una institución ya que a través de estos se canalizan los recursos. Es así que el área comercial debe tener especial cuidado en la colocación de créditos, ya que muchas veces se deja llevar por el cumplimiento de presupuestos y entra su parte comercial a abarcar casi la totalidad de la transacción cuando es mejor analizar con pinzas al sujeto de crédito.

⁵⁵ *Ibíd*em, p. 5

Existen varios métodos de scoring crediticio, se lo puede hacer por los medios proporcionados a la institución financiera como son el buró de crédito, que es un gran indicador de la historia crediticia de un potencial sujeto de crédito, así como análisis técnicos de la capacidad de pago del sujeto de crédito. Un punto importante en esto es la indagación que haga el ejecutivo de cuenta sobre la persona que tiene al frente, porque se puede colocar un crédito con hipotecas abiertas a favor del banco, no solo con garantías quirografarias.

Por otra parte luego de haber sido superado este proceso, las personas de riesgos, donde se encuentran los analistas de crédito, deberán hacer un análisis mucho más técnico sobre la propuesta de crédito que se está enviando desde la red comercial para no caer en carteras vencidas más adelante, que perjudiquen ostensiblemente la calidad del activo del banco.

Como se puede decir en pocas palabras, “cartera vencida, no es más que un crédito mal colocado”.

Principio 9 – Activos problemáticos, provisiones y reservas:

Los supervisores deben estar satisfechos de que los bancos establecen y adhieren a políticas y procesos adecuados para administrar los activos problemáticos y evaluar la suficiencia de las provisiones y reservas.⁵⁶

⁵⁶ *Ibidem*, p. 5

Principio 10 – Límites a la exposición a grandes deudores

Los supervisores deben estar satisfechos de que los bancos tienen políticas y procesos que permitan identificar y administrar concentraciones de cartera y deben establecer límites prudenciales para restringir la exposición al riesgo del banco a contrapartes individuales o grupos de contrapartes relacionados.⁵⁷

Se debe tener en cuenta la concentración de recursos financieros en un banco, es decir, tener muchos productos colocados o captados de un solo cliente o clientes grandes. Lo que se busca es la diversificación para disminuir el riesgo en este sentido, ya que una cartera concentrada es muy peligrosa para los intereses de una institución financiera ya que clientes grandes, o llamados peces gordos, serían en este caso los que estarían dando de comer al banco. Esto resulta un problema para una institución financiera con estas características ya que al no existir buena diversificación de la cartera y buena diversificación del pasivo (captaciones, ahorros, monetarios, pólizas), se produce una concentración riesgosa al tener que cuidar las colocaciones grandes con el fin de tener un banco saludable. Y si algún momento ocurre algún problema con los grandes clientes concentrados en la cartera, el banco se vería en serias dificultades para respaldar sus depósitos y sus inversiones. Lo ideal y lo que están haciendo las instituciones financieras en la actualidad es disminuir la concentración y crecer sostenidamente con productos de calidad y diversificando su pasivo.

⁵⁷ *Ibíd*em p. 5

Principio 11 – Exposición crediticia a partes relacionadas:

Para prevenir los abusos que puedan surgir de la concentración crediticia (tanto dentro como fuera del balance general) con partes relacionadas y prevenir conflictos de interés, los supervisores deben establecer requisitos para que los bancos otorguen préstamos a empresas o individuos relacionados en condiciones de igualdad, esas concentraciones crediticias sean efectivamente vigiladas, pasos adecuados sean adoptados para controlar y mitigar los riesgos y las cancelaciones en los libros de dichos préstamos sean realizadas conforme a las políticas y procesos estándares.⁵⁸

Se debe tener especial cuidado cuando en una institución se ha producido concentración de que esos clientes grandes no caigan en abusos y conflictos ya que los préstamos que se entreguen a empresas o grandes clientes deben estar en condiciones de igualdad con las políticas y procedimientos del banco. Si bien es cierto a los clientes grandes los bancos les ofrecen un trato preferencial, y es una realidad que no se puede ocultar, se debe tratar al máximo de aplicar justicia con los clientes de una Institución Financiera.

Principio 12 – Riesgo país y riesgo de transferencia:

Los supervisores deben estar satisfechos de que los bancos tienen políticas y procesos adecuados para identificar, medir, vigilar y controlar el riesgo país y el riesgo de transferencia en sus préstamos internacionales y actividades de inversión, y para mantener provisiones y reservas adecuadas contra tales riesgos.⁵⁹

Como nos indica el principio, cada banco deberá tener procedimientos adecuados para poder medir de una manera adecuada el riesgo país y los riesgos de transferencia al momento de realizar préstamos internacionales.

⁵⁸ *Ibíd*em, p. 5

⁵⁹ *Ibíd*em, p.5

Se pueden de cierta forma aplicar los mismos procedimientos mencionados con anterioridad pero cuidando y teniendo en cuenta que se va a prestar dinero fuera del país o se va a invertir en el exterior. Se debe tomar en cuenta el riesgo país del lugar donde se va a invertir así como todas las condiciones del lugar que se escogió como sitio de inversión, ya sean esta estabilidad política y económica, PIB, proyecciones de crecimiento de dicho país y también cuidar la reciprocidad que debería tener la institución donde se invierta.

Principio 13 – Riesgo de mercado:

Los supervisores deben estar satisfechos de que los bancos han establecido políticas y procesos que de manera precisa identifican, miden, vigilan y controlan los riesgos de mercado; de ser necesario los supervisores deben tener el poder para imponer límites específicos y/o un costo de capital específico para las exposiciones al riesgo de mercado.⁶⁰

Principio 14 – Riesgo de liquidez:

Los supervisores deben estar satisfechos de que los bancos cuentan con una estrategia de administración de liquidez que tiene en cuenta el perfil de riesgo de la institución y que incluye políticas y procesos prudentes para identificar, medir, vigilar y controlar el riesgo de liquidez y administrar la liquidez a diario. Los supervisores deben exigir a los bancos tener planes de contingencia para manejar los problemas de liquidez.⁶¹

Una Institución financiera debe manejar niveles de liquidez prudentes que permitan asegurar los depósitos de los clientes y mantener un buen equilibrio entre su tasa activa y pasiva que permita tener ganancia.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 5

⁶¹ *Ibidem*, p.5

Esto es captar dinero y colocarlo en el mercado. Es importante tener claro que muy altos niveles de liquidez también son perjudiciales para la institución.

Principio 15 – Riesgo operacional:

Los supervisores deben estar satisfechos de que los bancos han establecido políticas y procesos de administración del riesgo para identificar, evaluar, vigilar y controlar/mitigar el riesgo operacional. Estos procesos y políticas deben ser acordes con el tamaño y la complejidad de la institución.⁶²

El riesgo operacional debe ser muy bien cuidado ya que este es el riesgo más importante porque abarca a todos los demás riesgos, ya que la operatividad siempre estará presente en toda institución. Las operaciones se las debe manejar con calidad, teniendo políticas bien definidas, manteniendo un registro de los casos o problemas operativos que se presenten.

Principio 16 – Riesgo de tasa de interés:

Los supervisores deben estar satisfechos de que los bancos tienen sistemas efectivos para identificar, medir, vigilar y controlar el riesgo de tasa de interés en sus libros contables, incluida una estrategia bien definida ya aprobada por el Directorio y puesta en práctica por la alta gerencia; estos sistemas deben ser acordes al tamaño y complejidad de este riesgo.⁶³

La tasa de interés debe ser muy bien cuidada ya que de esta depende en parte la captación de nuevos clientes, que pueden tener una relación por primera vez con una institución financiera o cambiar sus fondos a otra institución claro está si la

⁶² *Ibíd*em, p. 5

⁶³ *Ibíd*em, p.6

alta gerencia ha puesto los límites de tasas y aplica una estrategia efectiva. Como lo que hace una importante institución financiera del país, que es sacar al mercado un producto que paga los intereses por anticipado. Esto es hablando de pólizas de acumulación, o que pueda poner una tabla de intereses según los saldos en las cuentas para cuentas corrientes.

Aún con todo esto, el último trimestre las tasas pasivas de los bancos han bajado en una importante proporción, viendo caídas hasta de 1 punto porcentual en la captación de certificados de depósito citando un ejemplo.

Esto se debe a la decisión del Gobierno de la repatriación de los capitales que las instituciones financieras mantenían invertidas en el exterior, lo que hace que el sistema se mantenga líquido y por ende no necesite en gran manera de captaciones, que se consigue colocando una tasa de interés atractiva para el público. Cuando una institución financiera necesita liquidez eleva sus tasas pasivas. Esta es una muestra fehaciente de que el sistema necesita liquidez.

Como ejemplo vamos a citar las tasas de una importante institución financiera en certificados de depósito y su caída este trimestre.

Por ejemplo en inversiones a 90 días en CDP (certificados de depósito a plazo) a un monto comprendido entre \$ 2001 y \$50000. La tasa aprobada por el directorio al 25 de marzo del 2010 era del: 4.40% y bajo las mismas condiciones solo un mes

después la tasa vigente es del 3.50%.⁶⁴, se observa una baja casi de 1 punto porcentual. Con lo que se comprueba lo dicho.

Principio 17 – Control interno y auditoría:

Los supervisores deben estar satisfechos de que los bancos han establecido controles internos adecuados al tamaño y la complejidad de sus negocios. Estos controles deben incluir disposiciones claras para la delegación de autoridad y responsabilidad; separación de las funciones que involucren compromisos de fondos del banco, su aplicación y la registración contable de sus activos y pasivos; conciliación de estos procesos; salvaguarda de los activos del banco; y funcionamiento apropiado e independiente de auditoría interna para verificar que se cumplen los controles establecidos así como de las leyes y normas vigentes⁶⁵.

Es imprescindible contar con un sistema eficiente de control interno especialmente en una institución financiera donde los intentos de fraude son constantes. En instituciones que no mantienen un buen control interno que abarque separación adecuada de funciones en todos los escalafones, se puede caer en errores y posibles pérdidas de dinero con implicaciones legales para los responsables.

Es necesario entonces que se concilien procesos para salvaguardar los activos del banco, contar con auditorías internas para que se saquen a la luz todas las irregularidades que un funcionario de un banco pueda cometer o haber cometido.

⁶⁴ Tasas investigadas y citadas de una importante institución financiera del país.

⁶⁵ *Ibíd*em, p. 6

Principio 18 – Abuso de los servicios financieros:

Los supervisores deben estar satisfechos de que los bancos han establecido políticas y procesos adecuados, incluidas reglas estrictas de "conozca su cliente", que promuevan estándares éticos y profesionales elevados en el sector financiero y prevengan que el banco sea utilizado, a sabiendas o no, para actividades delictivas.⁶⁶

Los bancos deben ser cuidadosos sobre los depósitos que reciben, ya que existen muchos individuos inescrupulosos que usan las instalaciones bancarias para el uso fraudulento de los fondos. Muchas veces el dinero puede provenir del narcotráfico y ser utilizada como lavado de activos en el sistema financiero. Es por eso que deben existir muchos filtros, empezando desde la persona que atiende al cliente. Se debe analizar de donde provienen los recursos y los movimientos sospechosos en las cuentas bancarias. Es preciso también realizar una visita al cliente para conocerlo, especialmente si declara ser empresario. Con esto nos cercioramos que no existen negocios fraudulentos y podremos crear una relación de largo plazo con nuestro cliente.

Principio 19 – Enfoque de supervisión:

Un sistema de supervisión bancaria efectivo exige que los supervisores tengan un entendimiento pleno y constante de las operaciones de los bancos individuales y grupos bancarios, así como del sistema bancario en su conjunto, focalizándose en la seguridad, la solidez y la estabilidad del sistema bancario.⁶⁷

⁶⁶ *Ibidem*, p. 6

⁶⁷ *Ibidem*, p. 6

Principio 20 – Técnicas de supervisión:

Un enfoque de supervisión bancaria efectivo debe estar constituido tanto por supervisión in-situ como extra-situ y con contactos regulares con la gerencia del banco.⁶⁸

Este principio se va a delimitar específicamente una vez revisados los 25 principios, ya que nos interesa saber, lo que es la supervisión IN SITU y la EXTRA-SITU como técnicas de supervisión de las entidades financieras. Se ahondará en los conceptos y los procedimientos, siempre tratando en lo posible de aplicarlos a las instituciones financieras y más adelante en nuestra tesis aplicarlos a nuestro objeto de estudio que son las cooperativas de ahorro y crédito (COAC).

Principio 21 – Informes de supervisión:

Los supervisores deben tener medios para reunir, revisar y analizar informes prudenciales y estadísticas de los bancos, de manera individual y consolidada, y medios para verificar estos informes de manera independiente, a través de inspecciones in-situ o de la ayuda de especialistas externos.⁶⁹

Principio 22 – Contabilidad y divulgación de información:

Los supervisores deben estar satisfechos de que cada uno de los bancos mantiene registros adecuados, realizados conforme a políticas y prácticas contables que estén ampliamente aceptadas por la comunidad internacional, y que publique con frecuencia periódica información que refleje fielmente su condición financiera y su rentabilidad.⁷⁰

⁶⁸ *Ibidem* p. 6

⁶⁹ *Ibidem*, p. 6

⁷⁰ *Ibidem*, p. 6

Es obligación de los bancos mantener informados a las partes interesadas y en especial a la Superintendencia de Bancos y Seguros, sobre sus estados financieros e información contable. Esta información debe estar auditada y tener transparencia. Todo esto abarca aspectos de ética y responsabilidad de cada institución.

Principio 23 – Poderes correctivos de los supervisores:

Los supervisores deben tener a su disposición un rango adecuado de herramientas de supervisión para realizar acciones correctivas oportunas. Éstas incluyen, según sea conveniente, la capacidad de revocar la licencia de un banco o recomendar su revocación.⁷¹

Principio 24 – Supervisión consolidada:

Un elemento esencial de la supervisión bancaria es que los supervisores supervisen un grupo bancario en forma consolidada, mediante la vigilancia adecuada y, según sea conveniente, aplicando normas prudenciales en todos los negocios del grupo en todo el mundo.⁷²

Principio 25 – Relación entre país de origen y país anfitrión:

La supervisión transfronteriza consolidada exige la cooperación y el intercambio de información entre los supervisores del país de origen y los otros tipos de supervisores, especialmente los supervisores bancarios del país anfitrión. Los supervisores bancarios deben exigir que las operaciones locales de los bancos extranjeros sean realizadas en cumplimiento de las mismas normas que se exigen a las instituciones nacionales.⁷³

⁷¹ *Ibidem*, p. 6

⁷² *Ibidem*, p. 6

⁷³ *Ibidem*, p. 7

Las normas que se han presentado en esta tesis no impiden riesgos de quiebra de bancos ni casos similares ya que es un riesgo que siempre se correrá, pero ayudan en gran medida a que las instituciones tomen conciencia de que las normas que se han dictado y el esfuerzo que se ha puesto en ellas sirven esencialmente para el mejor desenvolvimiento de las mismas instituciones. Aplicar estos principios servirá para mantener un mejor sistema financiero que tenga normas establecidas y se pueda estandarizar en cierto modo su gestión. Salvando claro está las claras diferencias que existen y siempre existirán.

Supervisión Extra-Situ

La inspección extra situ está compuesta por dos actividades: Análisis y Seguimiento.

Análisis:

En la etapa de análisis se evalúan índices financieros los cuales son sumamente importantes para medir el nivel de administración, situación actual y exposición al riesgo por parte de las instituciones financieras. Mediante el análisis financiero se puede tener una idea de la evolución financiera que tendrá la empresa dentro de los siguientes años. Por otra parte el análisis debe proveer elementos suficientes para enfocar adecuadamente las labores de supervisión in-situ, señalando posibles aspectos que pueden ser estudiados y aclarados durante las visitas.

Las herramientas de análisis varían de acuerdo a la institución que se está evaluando y de acuerdo a la información que se desee. Las herramientas que se pueden utilizar son muy variadas y van desde porcentajes hasta modelos estadísticos de proyección y simulación.

Algunas de las herramientas de análisis financieros comúnmente utilizadas son:

- a) Estructuras porcentuales.- son una herramienta que permite detectar la composición de algún estado financiero o concepto a una fecha determinada bajo criterios definidos previamente.
- b) Tasas de crecimiento.- son una herramienta que detecta la evolución de los distintos conceptos en un periodo determinado y bajo un cierto criterio el cual se expresa en porcentaje.
- c) Estimaciones.- es una herramienta que permite prever el comportamiento futuro de una institución bajo determinadas condiciones tomando como punto de partida la situación actual de la institución.

Las estimaciones se obtienen alterando ciertas variables y manteniendo constantes otras. Una vez determinada la posible situación financiera, se calculan otros índices para determinar la solidez futura que tendría la institución.

d) Razones financieras.- el cálculo de razones financieras es una herramienta que relaciona dos o más rubros de los estados financieros que posee una institución. La relación que se obtiene permite medir condiciones actuales y determinar tendencias que no se podrían obtener si se analizan los rubros por separado.

e) Comparaciones.- consiste en medir o examinar dos o más cosas para determinar su grado de desarrollo, diferencias o semejanzas. Son indispensables para llegar a conclusiones válidas después del uso de las herramientas citadas anteriormente. En las comparaciones existen tres categorías relevantes. La comparación horizontal consiste en contrastar los datos, medias e indicadores de una misma entidad a lo largo del tiempo en periodos diferentes, esto con el fin de detectar cambios importantes, tendencias y evolución de la institución. La comparación vertical consiste en contrastar datos, medidas e indicadores de una misma entidad en un mismo periodo con el fin de determinar la importancia que tiene cada rubro sobre la estructura general. Consiste en contrastar los datos, medidas e indicadores de una entidad con los del resto de entidades que están a un mismo nivel de operaciones, esto con el fin de detectar similitudes, diferencias y la posición de la institución frente al universo de la competencia. El proceso de análisis financiero y uso de estas herramientas deberá ajustarse al procedimiento de recopilación de información, aplicación de la metodología de análisis financiero, y la determinación de conclusiones.

Seguimiento:

El fin del seguimiento es mantener una vigilancia continua de los aspectos más relevantes del desempeño de las entidades, de forma que se pueda prevenir el deterioro financiero y posibles incumplimientos de regulaciones. En la fase de seguimiento se vigilará que las instituciones cumplan con las observaciones y medidas correctivas emitidas derivadas de las etapas de análisis financiero, recopilación de información, mecanismos para validar información financiera, criterios contables y estados financieros, disposiciones legales y sanciones y penas convencionales.

Las actividades de seguimiento deben estar debidamente registradas y documentadas de forma que se puedan obtener resultados y conclusiones.

Informes:

Tanto en el transcurso como al final de las actividades de análisis y seguimiento, se deben elaborar informes con los datos de la institución que se está supervisando y con los resultados que se están obteniendo de esta supervisión.

Supervisión In-Situ

La supervisión in-situ se realiza con la presencia física de los supervisores mediante la realización de visitas en las oficinas, sucursales, agencias y demás establecimientos de la institución que va a ser evaluada.

La supervisión in-situ está compuesta por las actividades de planeación de la visita y la visita de inspección.

Planeación de la visita:

La planeación de la visita es la fase en la cual se prepara la visita en las oficinas del ente evaluador con el fin de valorar la situación de la institución que se inspeccionará. En esta etapa se definen los recursos humanos, financieros y materiales que se necesitarán. En esta etapa, el personal de supervisión debe determinar los requerimientos de información adicional que deberán solicitar a la entidad para llevar a cabo la visita como los aspectos de finalidad y estrategia de la visita, alcance, duración, organización y control. Para la supervisión in-situ se evalúa previamente la situación financiera y problemática que enfrenta la institución mediante el análisis de las fuentes de información que estén disponibles. Con los resultados obtenidos de esta evaluación, se determinan los puntos específicos de revisión y se elaboran los documentos necesarios para la visita a la institución.

Los resultados de la planeación se registran, sintetizan y presentan con los documentos de programa de la visita, finalidad y estrategia, alcance, duración, organización y control.

Visita de inspección:

Se realiza de acuerdo al cronograma y resultados obtenidos en la planeación de la visita. La visita consiste en la presencia física de los inspectores en las instalaciones de la institución. Conforme se va desarrollando la visita, los inspectores están encargados de identificar cualquier posible operación irregular que afecte a la estabilidad o solvencia de la institución y que a su juicio pongan en peligro los intereses de sus clientes, accionistas, socios y demás grupos de interés.

Durante la visita se revisa en particular y de manera no limitativa aspectos de administración de riesgos, controles internos, proceso crediticio, procedimientos, provisión de cartera, sistemas, prevención de lavado de dinero y capitalización de activos provenientes de actividades ilícitas y papeles de trabajo.

Una vez que la visita esté concluida, el equipo de inspección se reunirá con el director o gerente general de la institución a fin de concluir el proceso de manera formal y proceder a la elaboración y presentación de informes sobre los resultados obtenidos.

El informe comprenderá aspectos cualitativos y cuantitativos determinados durante la visita y estará estrictamente a cargo del personal de supervisión y no podrán intervenir personas de la institución inspeccionada. Los resultados obtenidos se compararán con el marco normativo a fin de evaluar el estado de la institución y poder tomar mediadas preventivas y correctivas.

CAPITULO 3

ANÁLISIS DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR FINANCIERO

3.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES (LEY SOX)

Antes de analizar las prácticas de Gobierno Corporativo en el sector financiero es necesario dar una revisión o hacer una parada obligatoria sobre lo que ha sido para el mundo y específicamente para los Estados Unidos de América lo que ha sido la ley Sarbanes Oxley, y que dictámenes la están rigiendo hoy en día. En Estados Unidos esta ley tiene relación con el caos Enron que dejó muchas dudas sobre cómo se llevaban los negocios en dicho país y mucho más sobre cómo se gobernaba una empresa.

Es por esta razón que es imprescindible analizar esta ley antes de profundizar sobre gobierno corporativo en Bancos y más adelante en cooperativas de ahorro y crédito.

Por sus siglas en inglés la Ley Sarbanes Oxley se la denomina también Ley SOX (nombre que se utilizará en adelante).

¿Qué es exactamente la Ley SOX? En la página web de la United States Community Affairs⁷⁴, nos encontramos con una definición interesante: nos dicen que la ley SOX, es específicamente una ley que se encarga de regular las funciones financieras, contables y de auditoría, y además se encarga de penalizar en forma severa el crimen corporativo y de cuello blanco.

Esta ley se da por la falta de ética, responsabilidad y cultura corporativa que algunos mal llamados funcionarios de las empresas tuvieron, derivando en fraudes, uso malversado de fondos, descalabros financieros, tendencia a ganar dinero fácil a través de corporaciones engañando a todos los stakeholders, como son los accionistas, socios, empleados e incluso proveedores.

⁷⁴United States Inter American Community Affairs. Nueva Ley Frente a los Fraudes Contables. Internet. <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>. Acceso: Mayo 2010

Vamos a hablar ahora sobre los antecedentes que llevaron a aplicar esta ley. Ya que se explicó previamente a breves rasgos que malos ejecutivos llevaron a cabo malas prácticas al momento de ejercer sus funciones, pero ¿cuáles fueron éstas? o ¿qué es lo que llevó a que se den estas malas prácticas? o hagan ver la mina de oro a malos elementos que mal haríamos en llamarlos ejecutivos.

3.1.1 El Conflicto por la relación entre la Auditoría y la Consultoría:

Como nos explica el documento citado de la U.S. Interamerican Community affairs, el conflicto entre la auditoría y la consultoría, nace precisamente con la aparición de los primeros computadores en el año 1960. La gente estaba confundida con el nuevo lanzamiento y aún mas porque los primeros programas o podríamos decir el primer software que lanzaron con las computadoras era un software contable. Es por esta razón que los contadores se convirtieron en consultores de las personas que deseaban aprender.

El hecho de que los contadores se hayan convertido en consultores, afectaba de forma significativa la auditoría, ya que al pasar a formar parte de una consultoría el proceso de auditoría se iba a concebir de una forma diferente. La Securities Exchange Commission (SEC) cuestionó la independencia del auditor por primera vez en 1970.

Las firmas auditoras se vieron en un problema, ya que el negocio de consultoría era tan lucrativo que disminuyeron la calidad y los procedimientos de las auditorías para darle más valor a la consultoría ya que en las dos décadas siguientes estos servicios habían crecido de una forma “saludable”. Es aquí donde se presentan los problemas de responsabilidad y ética ya que los clientes de firmas auditoras ejercían presión sobre las firmas, como un poder alto de negociación del cliente, al afirmarles que si no les dejaban llevar la contabilidad de la manera que ellos creyeran era la más conveniente, simplemente se les iba a cancelar el contrato de consultoría que tenían con ellos. Esto obviamente no les convenía a los auditores ya que su origen de recursos estaba enfocado ahora en eso.

Luego de muchos inconvenientes y problemas como el caso Enron, las firmas, decidieron separar las actividades de auditoría y consultoría, llegando incluso a formar dos empresas totalmente diferentes, pero eso no era suficiente.

Se necesitaba tener más seguridad y calidad en la opinión de las firmas sobre estados financieros auditados. Es por eso que:

Después de la declaratoria de bancarrota de Worldcom, el Congreso Americano rápidamente aprobó el proyecto de ley de la Cámara de Representantes No. 3763 y el Presidente Bush la firmó y la convirtió en ley (P.L. 107-204 de Julio 30, 2002). Conocida como Sarbanes-Oxley Acta de 2002 (por el nombre de los ponentes), esta ley crea un nuevo organismo supervisor de la contabilidad, nuevas reglas de independencia del auditor, una reforma de la contabilidad corporativa, la protección del inversionista y aumenta las penas criminales y civiles por las violaciones al mercado de valores.

Los cambios son substanciales y forzarán a las compañías que coticen en bolsa a cambiar dramáticamente sus procedimientos de gobierno corporativo. Con respecto a los auditores de las compañías que coticen en bolsa, les significará una revisión de todos sus compromisos. Para otras firmas de contabilidad, quizás signifique el negocio adicional para los servicios que no pueden ser proporcionados por más tiempo por los auditores.⁷⁵

Como se puede leer en la cita, la nueva ley iba a regular específicamente las prácticas contables de la compañía, las prácticas financieras y claras las prácticas de Gobierno Corporativo que no se pueden dejar de lado ya que estas engloban a las demás normas. A los auditores les dicta normas muy estrictas, para que no vuelva a ocurrir lo que estaba pasando antes y que fue expuesto en esta tesis, sobre la auditoría y la consultoría.

3.1.2 Establecimiento de Normas⁷⁶

Luego de promulgada la ley, se creó una junta, la cual está facultada a establecer normas para las firmas auditoras es por eso que dicta algunos requisitos para las firmas como son:

⁷⁵ Lugo Danilo. Ley Sarbanes Oxley. Internet. <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>. Acceso: Mayo 2010

⁷⁶ Lugo Danilo. Ley Sarbanes Oxley. Internet. <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>. Acceso: Mayo 2010

- Preparar y mantener por un período de no menos de siete años los papeles de trabajo de auditoría, y otra información relacionada con cualquier reporte de auditoría que soporte las conclusiones en el reporte;
- Proporcione una segunda revisión de un socio y la aprobación de ese reporte de auditoría, y de la aprobación que está de acuerdo en su emisión, por una persona calificada asociada con la firma que sea diferente de la persona que tuvo a cargo la auditoría o por un revisor independiente;
- Describir en cada reporte de auditoría el alcance de las pruebas del auditor de la estructura del control interno y los procedimientos del emisor, y presentar los hallazgos del auditor de tales pruebas, una evaluación prescrita de sí la estructura del control interno y los procedimientos reúnen ciertos criterios, y una descripción de las debilidades materiales en los controles internos.

3.1.3 Las inspecciones, las investigaciones y los procedimientos disciplinarios

La junta que se creó realizará inspecciones, investigaciones y sancionará de acuerdo a su jurisdicción a las firmas que no se acojan a la ley. Hará inspecciones anualmente a las firmas que presenten más de 100 auditorías y de igual manera una vez cada tres años a las otras firmas.

Las sanciones que se impondrán a las firmas que no acaten la ley están establecidas en este artículo sobre la Ley SOX, cabe destacar que estas sanciones son específicas según la ley de los Estados Unidos de América y los valores aquí presentados son dictados específicamente de acuerdo a la realidad que presenta un país como este, pero es importante citar las sanciones que recibirían las firmas.

Las sanciones contempladas según el documento son:

- La suspensión temporal o la revocación permanente del registro.
- La suspensión temporal o permanente de una persona asociada con la firma.
- La limitación temporal o permanente en las actividades, en las funciones, o en las operaciones de la firma o la persona.
- Una pena civil en dinero para cada infracción, en una cantidad igual sin superar más de US\$100,000 para una persona natural o US\$2 millones para cualquier otra persona; y en el caso de cierta intención o de conducta intencional instruida, no más de US\$750,000 y US\$15 millones, respectivamente.
- La censura.
- La educación y el entrenamiento profesional adicional.⁷⁷

3.1.4 Servicios diferentes de Auditoria prohibidos

Como se explicó anteriormente y revisando los antecedentes de la ley SOX, pudimos entender que prestar otros servicios que no sean especialmente de auditoría parcializaba las decisiones de los auditores y llevaba a problemas

⁷⁷ Lugo Danilo. Ley Sarbanes Oxley. Internet. <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>. Acceso: Mayo 2010

corporativos, es por eso que esta ley define las actividades que quedan prohibidas para las firmas auditoras, las cuales son:

- La teneduría u otros servicios relacionados con los registros contables o estados financieros del cliente auditado;
- El diseño y la implementación de sistemas de información financiera;
- Los servicios de evaluación o valoración, las opiniones legales, y otras opiniones;
- Servicios actuariales;
- Servicios de outsourcing de auditoría interna;
- Funciones administrativas o de recursos humanos;
- Corredor o distribuidor, consejero de inversión, o servicios de banca de inversión;
- Servicios legales y de peritaje no relacionados con la auditoría; y
- Cualquier otro servicio que la Junta determine que no es permisible.

3.1.5 Rotación del socio de la auditoría

Como una medida de control interno se especifica que un socio de auditoría no podrá prestar servicios de auditoría a un cliente si ya lo ha hecho en los últimos cinco años. Para entender mejor esta norma la vamos a citar:

Ahora se requiere la rotación del socio de la auditoría. Es ilegal proporcionar los servicios de auditoría a un emisor si el socio líder de la auditoría (o coordinador), o el socio de la auditoría responsable de revisar la auditoría, ha realizado servicios de auditoría para ese emisor en cada uno de los cinco años fiscales anteriores del emisor. Un estudio será conducido para la rotación obligatoria de las firmas de auditoría.

Reportes a las Comités de Auditoría.

Cada firma que realiza una auditoría debe informar al comité de auditoría del emisor:

- Todas las políticas y prácticas contables críticas a ser usadas;
- Todos los tratamientos alternativos de información financiera con los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP) que han sido discutidos con los oficiales de administración del emisor, las ramificaciones del uso de tales revelaciones alternativas y tratamientos, y el tratamiento preferido por la firma; y
- Otras comunicaciones escritas entre la firma y la administración del emisor, tales como la carta de gerencia o el cuadro de diferencias sin ajustar.⁷⁸

Así también se plantea restricciones para auditores que pertenezcan en la actualidad a un determinado emisor entendiéndose por emisor a un cliente de una firma auditora es decir una empresa. Si los ejecutivos de una empresa, prestaron servicios para una determinada firma auditora un año antes de que se empiece la auditoría en determinada empresa.

⁷⁸ Lugo Danilo. Ley Sarbanes Oxley. Internet. <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>. Acceso: Mayo 2010

Esto es muy importante entenderlo, ya que se está cuidando posibles parcializaciones o preferencias al momento de auditar los estados financieros, y como se ha estado demostrando en este trabajo que estamos realizando, la transparencia es primordial. Y si se trata de una institución financiera, donde se maneja la confianza, una debilidad de este tipo puede salir a la luz y ser mal vista por los clientes, y las consecuencias de esto ya las hemos palpado.

La ley Sarbanes Oxley es muy extensa, pero en esta tesis se ha querido mostrar una pequeña introducción sobre lo que Estados Unidos ha hecho para regular los fraudes y las malas prácticas específicamente de los auditores y el maquillaje de balances, falta de ética entre firma y cliente, y se puede enumerar muchas más. La ley consta de algunas secciones que se enumerarán aquí, pero si el lector desea profundizar en las mismas, puede ingresar en el link de la ley Sarbanes Oxley que aparece citado en la página anterior.

Las secciones son las siguientes:

- Sección I

Procedimientos de auditoría y normas de contabilidad para garantizar transparencia en la información financiera.

- Sección II

Conflicto de intereses y responsabilidades de los órganos de control y supervisión.

- Sección III

Transacciones fuera del balance

- Sección IV

Evaluación gerencial de los controles internos.

3.2 ANÁLISIS DE LOS LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO (LCAGC)

Para llegar a la parte principal de nuestra tesis, que es el análisis sobre el grado de desarrollo que tienen las cooperativas en nuestro país, es necesario especificar las mejores prácticas o las normas que rigen en América Latina, para esto contamos con un código Andino de Gobierno Corporativo, que dicta 51 normas o principios para aplicarse en los relacionado a la Junta de Accionistas, el Directorio y la Administración. Estas reglas o prácticas nos dicen de una manera muy clara como debería llevarse un buen gobierno corporativo.

Mencionado código fue expuesto en el Capítulo I a breves rasgos pero es necesario y es fin de este capítulo analizar cada una de las partes que un buen gobierno corporativo debe tener.

Las 51 medidas que se aplican están dentro de los siguientes ámbitos:

- Derechos y trato equitativo de los accionistas.
- La Asamblea general de accionistas
- El Directorio
- El control y la información de los estados financieros
- Informe anual de buen gobierno corporativo
- Arbitraje y resolución de controversias.

Con estas medidas se aplicará en este capítulo un evaluador que ha sido desarrollado por la CAF. Este evaluador nos permitirá tener una idea clara del grado de implantación que tiene el gobierno corporativo en las cooperativas que serán objeto de análisis.

Una buena implementación de las normas expuestas por el Código Andino permitirá que en nuestro país se avance a grandes pasos en este tema, que como se conoce y se ha explicado en esta tesis, no es un tema muy desarrollado en Ecuador.

Si bien estas normas son dictadas especialmente para compañías que cotizan en bolsa, su ámbito y aplicación se lo puede realizar sin ningún problema en instituciones financieras que no coticen en bolsa.

Derechos y trato equitativo de los accionistas

Principio de igualdad de voto (medida 1)

Un principio fundamental es el de la necesaria proporción que debe guardar el porcentaje de la participación en el capital con los correspondientes derechos de voto. El principio general reconoce el derecho de una acción un voto.⁷⁹

Según el código Andino, esta medida trata de aplicar justicia a los derechos de los accionistas, lo que se busca es que a una misma participación de capital se le den los mismos derechos de voto.

⁷⁹ Corporación Andina de Fomento (CAF). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC). Comunidad Andina, Ed. IAAG, 2006. p. 16

No se trata de que accionistas que tienen poco peso accionarial puedan tomar decisiones significativas en las juntas o un grupo de accionistas minoritarios puedan ejercer un veto sobre las decisiones de la compañía, se busca equilibrio.

Derecho a la no dilución de la participación en el capital de la sociedad (medida 2)

Existe una preocupación evidente por los casos de apropiación indebida de la riqueza generada por la compañía por parte de los directores, accionistas y miembros de la alta gerencia. En el caso de operaciones que puedan afectar los derechos de los accionistas minoritarios (como en una ampliación de capital o una fusión), éstas deberán explicarse detalladamente en el informe previo del Directorio y con la opinión de un asesor externo (*fairness opinion*), que deberá ser nombrado por los miembros independientes del Directorio. Esos informes deberán ponerse a disposición de los accionistas.⁸⁰

Existen directivos inescrupulosos que aprovechan ampliaciones de capital o fusiones para apropiarse indebidamente de la riqueza y que afectan directamente a los accionistas minoritarios, es por eso que la norma se debe detallar bien.

Fomento de la participación e información de los accionistas (medida 3)

La compañía deberá tener establecidos los cauces precisos para facilitar la comunicación con los accionistas, a través de los cuales éstos puedan dirigirse a la misma para requerir información o para plantear cuestiones de interés a la compañía o asociadas a su condición de accionistas.⁸¹

En las compañías actuales se presenta el gran problema de comunicación entre el directorio y los accionistas, muchas veces es difícil localizarlos o se entorpece el proceso

⁸⁰ Ibídem, p. 16

⁸¹ Ibídem p.16

de entrega de información a los accionistas. Una empresa que quiera aplicar un buen gobierno corporativo deberá tener informados a sus accionistas sobre las actividades de la empresa. Para empresas grandes incluso se recomienda crear un departamento específico de atención al accionista, en el cuál se pueda tener la información detallada que requieran los accionistas así como recibir quejas, preguntas y recomendaciones.

Cauces electrónicos de comunicación y difusión de información a través de la página web corporativa (medida4)

Esta norma es aplicable específicamente a las grandes compañías, en el caso de cooperativas también se puede tener una página web, que permita a los accionistas estar informados sobre juntas que se van a realizar, estado de la compañía, noticias relevantes entre otros. Es importante que en la página se tenga un registro de accionistas para que se cree un sistema por medio del cual se pueda tener una comunicación electrónica con el accionista informándole de los aspectos más importantes, como reuniones por ejemplo.

Con esta medida se apoya en gran parte a la medida anterior, ya que se fomenta la participación activa de los accionistas en el desenvolvimiento de una empresa y al ser precisamente ellos las personas que otorgan capital a la empresa, se los debe mantener informados y conformes.⁸²

⁸²Ibídem, p. 16

Transmisión de acciones, cambio o toma de control por otro grupo (Medida 6)

Generalmente en las compañías que cotizan en bolsa y que sus directivos y accionistas han admitido que se pueda negociar las acciones en bolsa, se presentan las OPAs, que significan por sus siglas Oferta Pública de Adquisición de Acciones y que tiene lugar cuando una persona pretende adquirir acciones de una sociedad para poder adquirir una participación significativa y tener derecho a voto dentro de la sociedad.

En la actualidad las empresas que cotizan en bolsa han creado mecanismo o pactos entre accionistas para limitar la libre transmisibilidad de acciones. Lo que se quiere o la tendencia es que se reduzcan este tipo de protecciones.

El buen Gobierno Corporativo dice que no se debería limitar o restringir bajo ningún concepto las OPAs.

Por lo que respecta a las sociedades no cotizadas o aquéllas que los accionistas de control han retirado de negociación bursátil, siempre que lo permita la ley, se debería establecer, normalmente a través de pactos entre accionistas, que en el caso de que un accionista con una participación tal que su transmisión represente un cambio en el control de la sociedad, entre en juego un derecho de coventa ("*tag along*"), entendido como la obligación que tiene el adquirente de ofrecer la compra a los accionistas minoritarios de sus títulos, en todo o en parte dependiendo de que la adquisición se haga por el todo o por parte del capital social.⁸³

⁸³ *Ibíd*em, p. 20

En Ecuador no existe regulación para las OPAs, por tanto no se toma en cuenta ni la limitación o acuerdo entre accionistas para restringir la transmisión de acciones, pero no se imponen tampoco las OPAs en ninguno de los casos.

Es importante entender que en el caso de las sociedades que no cotizan en bolsa se puede aplicar el derecho de coventa, que es el derecho de un accionista minoritario a sumarse a la venta de las acciones de un accionista mayoritario. Es decir que un accionista mayoritario puede poner en venta sus acciones a un accionista minoritario.

La asamblea general de accionistas

La Asamblea General de Accionistas es el ente supremo de una compañía, aquí se toman las decisiones más importantes y que sin lugar a dudas afectarán o regirán los rumbos de una empresa o una sociedad, se le deberá dar a la junta general, toda la competencia para que tome las medidas necesarias de acuerdo al interés común de los asociados, es por eso que la Junta, cumple un papel fundamental en una sociedad. Se presenta a continuación la medida número siete, con las atribuciones que tiene una Junta General de Accionistas.

Función y competencia (medida 7)

Tendrán atribuidas a su competencia exclusiva e indelegable determinadas facultades, que entre otras, serán:

- (i) la aprobación de las cuentas anuales;

- (ii) la aprobación de la gestión del Directorio y la propuesta de aplicación del resultado (utilidades);
- (iii) el nombramiento y la separación de los miembros de Directorio
- (iv) la designación de los auditores externos;
- (v) la aprobación de la política de remuneración del Directorio y de la Alta Gerencia;
- (vi) la venta o pignoración de activos estratégicos y
- (vii) la aprobación de las operaciones de fusión o escisión de la compañía.⁸⁴

Al dar un vistazo a la competencia que tiene la Junta General de Accionistas, se puede comprobar lo expuesto con anterioridad sobre las atribuciones que esta tiene. Incluso se puede ver que tiene voz y voto sobre venta o pignoración de activos estratégicos. Todo esto es de esperarse, ya que los accionistas son los verdaderos capitalistas, es decir los dueños del dinero y a los que los demás escalafones o niveles de una estructura organizacional le deben rendir cuentas.

Reglamento de régimen interno y funcionamiento de la asamblea general de accionistas (Medida 8)

Las grandes compañías deberán tener un reglamento de régimen interno de la asamblea. El reglamento tendrá por objeto la regulación del régimen de organización y funcionamiento de la propia Asamblea, y ha de contener, por tanto, el régimen de convocatoria, preparación, información, concurrencia, desarrollo y ejercicio de los derechos políticos. Sería recomendable, igualmente, que las compañías anónimas y abiertas, que aunque no hayan admitido sus acciones a cotización en una Bolsa de Valores, tengan una gran base accionarial y aprueben un reglamento de la Asamblea con arreglo a las reglas contenidas en esta sección.⁸⁵

⁸⁴ *Ibíd*em, p. 21

⁸⁵ *Ibíd*em, p. 21

Es importante conocer que esta norma va dirigida específicamente a empresas grandes con una base accionarial de 50 accionistas. Esta norma, quizá para los fines de nuestro trabajo no nos resulte útil ya que nos enfocaremos en cooperativas, sin embargo puede ser que algunas de las cooperativas que analizaremos tengan un reglamento de régimen interno, es por eso que no podemos dejar de lado ninguna de las 51 normas descritas en este código.

Es importante que exista un quórum razonable para la aprobación del reglamento, que estará aprobado por la asamblea con algunas ideas u opiniones del directorio. No obstante, habría que tener cuidado de no otorgar mucha decisión a accionistas minoritarios que puedan afectar los propósitos del gobierno corporativo y que ya hemos explicado se basa también en el trato equitativo de accionistas, donde los votos generarán valor según el número de acciones que se posea. Se busca un trato totalmente justo para todos los miembros de la sociedad.

En última instancia, la Asamblea o Junta General de Accionistas será la encargada de aprobar el reglamento y sus posibles modificaciones futuras. Como se expuso anteriormente, toda compañía debería tener un reglamento interno para manejar las Asambleas, es decir estandarizar los procedimientos.

Clases y convocatoria (Medidas 9, 10 y 13)

Esta parte de la normativa se refiere específicamente a cómo, cuándo y dónde se debe convocar a una Asamblea de Accionistas. También explica los medios por los que se debe convocar a la Asamblea y nuevas ideas para no solo realizar esta convocatoria solo por los medios tradicionales. Es importante entender que la Asamblea Ordinaria se debe llevar a cabo obligatoriamente en el plazo que dicten los estatutos de la compañía y que por ningún motivo deberá exceder los tres meses siguientes al cierre del ejercicio.

Es facultad del Directorio llamar a una Junta o Asamblea Extraordinaria si así lo creyeren conveniente y siempre que la importancia de la reunión lo amerite. Estas reuniones deben representar beneficio para la compañía. Los Accionistas más representativos también están en potestad de llamar a una Asamblea. El código en que nos estamos basando para nuestra tesis sin embargo recomienda que se debe tener un porcentaje del capital social de accionistas de acuerdo con el llamado a Asamblea Extraordinaria ya que es importante que un porcentaje representativo tenga interés en que se realice dicha asamblea para poder contar con un quórum adecuado para la toma efectiva de decisiones. Creemos nosotros al igual que los autores del Código Andino, que debe haber un verdadero interés por parte de los Accionistas en que se realice la reunión, caso contrario no se optimizarían los recursos y se incurrirían en gastos innecesarios que podrían haber servido para otros rubros.

Hoy en día se puede medir el apoyo a la Gestión de un Directorio, por el número de accionistas que acudan a la Asamblea, o al llamado del Directorio, pero esto para nuestro punto de vista puede ser también por una preocupación por la Gestión. Sin embargo como se puede leer en el Código Andino, el plazo entre la convocatoria y la celebración de la Junta es muy corto, es por eso que recomiendan que por lo menos se deba convocarla con 15 días de antelación. Se deberá tener en cuenta también los asuntos que se van a tratar en la Asamblea ya que existen algunos que requieren un poco más de cuidado y que son de carácter un poco más técnico.

Hablando un poco de los medios donde se debe difundir la convocatoria podríamos decir que cada compañía deberá idear el medio más óptimo de acuerdo a sus necesidades. Se puede recurrir a páginas web o aplicar un sistema tipo CRM con los Accionistas. Incluso se puede crear un sistema que funcione con los teléfonos de los Accionistas, donde pueda llegarles la convocatoria instantáneamente al correo electrónico de su teléfono, con esto se asegura el envío del mensaje y si algo falla, paralelamente se tienen los medios de convocatoria tradicionales. El medio de convocatoria tradicional comúnmente usado por la mayoría es la prensa escrita mediante la publicación en un periódico de amplia difusión en el lugar de ejercicio de actividades de la institución.

Con relación al contenido de la convocatoria, esta deberá tener el lugar la fecha la hora y los puntos a tratarse. Es conveniente que la Junta se lleve a cabo en la matriz de la compañía o en un lugar que sea de fácil acceso para la mayoría de los accionistas, y es de

vital importancia que el anuncio contenga los puntos a tratarse, mucho más si son puntos que conllevan un bagaje técnico como explicamos anteriormente.

Derecho de información de los accionistas con carácter previo a la celebración de la asamblea general y durante el desarrollo de la misma (Medida 11)

Los estatutos sociales deberían establecer que con una antelación suficiente a la celebración de la Asamblea, que dependerá del contenido y extensión de la información solicitada, los accionistas puedan, a través de los cauces tradicionales y/o, cuando proceda, las nuevas tecnologías, solicitar las informaciones o aclaraciones que estimen precisas o formular por escrito las preguntas que estimen pertinentes, en relación con los asuntos comprendidos en la agenda, o sobre la información pública facilitada por la sociedad.⁸⁶

En este punto es importante aclarar que no se puede entregar toda la información a los accionistas, especialmente si la parte principal del accionariado no la ha solicitado. Información sobre competitividad o información bursátil, no se puede manejar a la ligera, mucho menos información que tenga que ver directamente con el éxito de la compañía, es decir información diferenciadora o activos intangibles que son exclusivamente confidenciales.

⁸⁶ *Ibidem*, p. 25

Inversores institucionales y accionistas significativos (Medida 12)

Cada vez más existen inversores que exigen que las empresas que emiten títulos tengan una buena estructura de gobierno corporativo. Esto se da por el derecho de voto de accionistas y el grado de importancia que se les dé en la empresa donde decidan invertir. Es por esto que es crítico para una compañía que decida recibir inversores institucionales o accionistas significativos, tener muy en claro sus políticas institucionales y claro también como se gobierna a la sociedad, si existe un trato equitativo de accionistas, si existe un derecho de información para los accionistas y todo lo que conlleva un buen gobierno corporativo.

El quórum y las mayorías exigibles (Medida 5)

Cabe destacar la fijación de un quórum especial para los acuerdos que se refieran a la venta o pignoración de activos estratégicos de la compañía, así como en los casos de fusiones, escisiones y otro tipo de operaciones corporativas que afecten de manera significativa a los derechos de los minoritarios. Para la adopción de este tipo de acuerdos es conveniente que se requiera un amplio respaldo, que no obstante no deberá ser tal que imposibilite su adopción otorgando derechos de veto encubiertos a un indeterminado número de accionistas minoritarios. Por ello, en nuestra opinión, el quórum debería situarse en la horquilla comprendida entre el cincuenta y el sesenta por ciento (50%-60%) del capital social de la compañía.⁸⁷

El quórum necesario deberá estar establecido en los estatutos internos de la compañía, cuidando siempre que se puedan dar preferencias a asociaciones de accionistas

⁸⁷ *Ibíd*em, p. 25

minoritarios que entorpezcan la toma de decisiones. Sin embargo, para temas de mucha más relevancia, el código al que hacemos referencia en la cita y como se puede leer en la misma tiene sus recomendaciones.

Intervención de los accionistas (Medida 15)

Los Accionistas tienen derecho en la Junta a formular preguntas sobre los puntos de la Agenda, pero se debe tener en cuenta que las preguntas deberán estar dirigidas siempre y cuando tengan un interés social. Es decir que sean de relevancia para la Junta y para la empresa. El código dice que los accionistas pueden pedir en cualquier momento el cese de las funciones de miembros del Directorio aún cuando estos puntos no estén contemplados en la Agenda.

La regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto (Medida 14)

En los reglamentos internos las sociedades deben tener mecanismos para la emisión de votos de los accionistas, estableciendo por ejemplo que todo accionista pueda contar con un representante, o que el presidente de la Asamblea ejerza representación sobre los accionistas. Se recomienda en este documento contar con mecanismos electrónicos para poder realizar un voto a distancia y en el caso de que no se pueda contar con este

mecanismo tratar de implementar mecanismos que no resulten tan costosos y que sean eficientes para la captación de votos.

Algunos países permiten el voto a distancia, sin embargo en nuestro país esto no está permitido, no es admisible el voto a distancia al establecer la Ley de Compañías que las decisiones de las juntas generales serán tomadas por mayoría de votos del capital pagado concurrente a la reunión.

Delegación en blanco (Medida 17)

No se debería permitir bajo ningún concepto que un representante vaya a una Junta con libre decisión sobre el voto que va a ejercer o sobre el sentido que le va a dar al voto. El accionista debe tener cuidado de hablar con el representante sobre los intereses que este tiene y la intención de voto que tendrá, así como la tendencia que este sigue sobre determinados temas a tratarse en la Asamblea o Junta.

Voto de los miembros del directorio (Medida 16)

Consideramos como la mejor recomendación, ya recogida en varias legislaciones nacionales, que ni el Directorio ni sus miembros individualmente o los miembros de la alta gerencia puedan representar a accionistas en la Asamblea ni incluso a inversores institucionales o empleados por planes sobre acciones.⁸⁸

⁸⁸ *Ibíd*em, p. 30

Asistencia de otras personas además de los accionistas (Medida 18)

El Presidente de la Asamblea podrá autorizar la asistencia de cualquier otra persona que juzgue conveniente, aunque no obstante la Asamblea podrá revocar dicha autorización. En general sería conveniente que el ejecutivo principal informe de la marcha de los asuntos sociales a la Asamblea. Asimismo, con el fin de facilitar la máxima información y aclaraciones a los accionistas, deberían asistir el Auditor de Cuentas de la Compañía, el Presidente de la Comisión de Auditoría y Control y el de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, así como los ejecutivos principales.⁸⁹

El Directorio

La necesidad de tener un directorio (Medida 19)

Dependiendo de cada sociedad el presente documento que estamos analizando nos dice que una empresa o una sociedad dependiendo de su estructura organizacional y su giro de negocio, puede elegir entre tener un solo administrador o varios, también tener un Directorio. Pero desde el punto de vista del buen gobierno corporativo, se plantea que es necesario tener un grupo de carácter colegiado como un Directorio, que tenga una estructura definida.

⁸⁹ *Ibidem*, p. 31

Es necesario de la misma manera que dependiendo la sociedad o el tipo de empresa o grupo que se esté analizando, se tenga el número de miembros adecuados para que el Directorio pueda apoyar la gestión y tomar decisiones.

Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al directorio, carácter indelegable de algunas funciones (Medida 20 y 21)

El Directorio según las normas de gobierno corporativo debería ser, salvo claras excepciones que se darán para la Asamblea, el Directorio debería ser el encargado de la representación, dirección y toma de decisiones de índole estratégico para la empresa. Se recomienda que sea el Directorio y no el ejecutivo principal el que evalúe la gestión de la alta gerencia de una entidad.

Entre las actividades que deberían ser indelegables si hablamos de un Buen Gobierno Corporativo están las siguientes:

- a) La aprobación de los presupuestos anuales y plan de negocio, las estrategias corporativas y los planes y políticas generales de la compañía.
- b) El nombramiento, retribución y, en su caso, destitución de los altos directivos de la compañía.
- c) El control de la actividad de gestión, la eficiencia de las prácticas de gobierno corporativo implementadas y la evaluación de los altos directivos.
- d) La identificación de los principales riesgos de la compañía, incluidos los asumidos en operaciones fuera de balance y en especial la implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados. Si se realizaran operaciones off shore, deberán

hacerse de conformidad con los procedimientos, sistemas de control de riesgos y alarmas que hubiera aprobado el Directorio.

e) La determinación de las políticas de información y comunicación con los distintos tipos de accionistas, los mercados y la opinión pública.

f) Servir de enlace entre la compañía y los accionistas, aplicando los principios de transparencia y paridad de trato, creando los mecanismos adecuados para prestar una veraz información transmitida en tiempo útil sobre la marcha de la compañía.

g) Proponer la política en materia de recompra de acciones propias o (autocartera).

h) En general, proponer las operaciones que comprometan la disposición de activos estratégicos de la compañía así como las grandes operaciones societarias, incluyendo la gestión de los conflictos de interés entre accionistas, alta gerencia y miembros del Directorio y el control de las operaciones vinculadas.

i) Previsión de la sucesión

El ejercicio de sus funciones debería además estar fundado en el principio de protección de los intereses del conjunto de los accionistas, en particular de los minoritarios, y otros interesados legítimos.

En todo caso, todo lo anterior no debería hacernos olvidar que las empresas y por tanto su Directorio y su gobierno corporativo, deben atender siempre a la creación de valor, no sólo en el corto plazo sino también a medio y a largo plazo mediante su desarrollo permanente que asegure la competitividad de la empresa y viabilidad futura.⁹⁰

Es importante entender que un directorio deberá ejercer las funciones para las que ha sido creado y en ninguno de los casos deberá designar o delegar funciones como las expuestas en la cita anterior a ejecutivos de la empresa o a escalafones más bajos de la estructura organizacional, si se recomienda que el Directorio es el que debería ejercer esas funciones, es porque aporta al Buen Gobierno Corporativo y a disminuir las controversias generadas en cualquier sesión que este se encontrara.

⁹⁰ *Ibíd*em, p. 33

Regulación del funcionamiento del directorio mediante un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento (Medida 22)

Al igual que ocurre con la Asamblea General de Accionistas, las tendencias actuales sobre gobierno corporativo están enfatizando la necesidad de revitalizar y dinamizar la actuación de los Directorios, de tal forma que sus integrantes participen de forma activa mediante el requerimiento de la necesaria información con el fin de poder emitir su opinión y, en su caso, su voto, de forma razonada y justificada sobre asuntos de la competencia del Directorio.⁹¹

En esta tesis tratamos de enfatizar las prácticas de gobierno corporativo, es por esto que para que estas prácticas se institucionalicen, deberemos contar con un régimen de reglamento interno para el Directorio que nos indique las directrices y los procedimientos que los miembros del directorio deberán seguir. Este reglamento deberá ser aprobado por el mismo Directorio, con esto eliminamos controversias y permitimos tener flexibilidad en las normas.

Si una sociedad no toma en cuenta esta medida, mal estaríamos hablando de un Buen Gobierno Corporativo ya que estaría ignorando un principio básico para el buen desenvolvimiento del directorio. Se estaría ignorando estandarización y no se podría institucionalizar esta práctica.

⁹¹ *Ibíd*em, p. 31

Dimensión del directorio (Medida 19 y 23)

Dentro de la participación del Directorio, este es un punto primordial, ya que se trata de cuantos miembros debería tener un Directorio. Está comprobado que muchos miembros hacen que un Directorio sea ineficiente y se produzcan excesivas controversias al momento de la toma de decisiones.

Se recomienda en este código que el número de miembros deberá estar de acuerdo a los estatutos sociales de la empresa o sociedad, dependiendo claramente de la extensión de la compañía. Es recomendable como una media, tener de 5 a siete directores, y en el caso de empresas un poco más grandes, no exceder los 10 Directores. En casos especiales se ha visto que las compañías podrían tener hasta 15 directores.

Es recomendable que el Directorio esté compuesto por un número impar, esto se da con el fin de evitar empates que demoren las votaciones.

En el caso de suplentes, se recomienda que los suplentes deban ser de la misma línea de los titulares, es decir que si el director es independiente, de la misma forma lo será el suplente. Aunque este código no es muy afín con nombrar directores suplentes, deja a libre consideración de cada compañía lo que consideren correcto en sus estatutos.

Categorías de miembros del directorio (Medida 24)

Con el propósito de representar fielmente la estructura accionarial de la compañía, el Directorio debería contar con distintas categorías de miembros en su seno, cada una de las cuales representará unos intereses de acuerdo al origen de su nombramiento.⁹²

Directores Internos Ejecutivos: Este tipo de directores, son generalmente altos directivos de la compañía, ejercen funciones de alta gerencia.

Directores Externos: a pesar de ser miembros que no pertenecen internamente a la compañía, ni ejercen funciones en la misma, son personas que están vinculadas con los intereses de la misma y representan por ejemplo a accionistas de la empresa. Los directores externos se dividen en dos partes:

- **Directores no independientes:** son directores que han sido nombrados obviamente luego de su respectiva propuesta por los titulares de participaciones grandes en la compañía, es decir que tienen capital invertido en manera significativa.
- **Directores Independientes:** son profesionales probos que conocen del tema, y que pueden aportar con su experiencia al directorio.

⁹² *Ibíd*em, p. 35

Como nota especial podemos anotar que en las empresas cerradas o en este caso de estudio de la tesis en las cooperativas, puede ser que el directorio sea estrictamente familiar, en nuestra investigación del próximo capítulo comprobaremos o negaremos esto, en caso de comprobarlo estaremos atentos sobre el hecho de que la familia que este manejando la cooperativa tenga miembros totalmente profesionales y que apoyen la gestión más que entorpecerla, con intereses que puedan afectar a la cooperativa en su funcionamiento.

Es recomendable si se dan estos casos, asesorar a los directivos sobre este particular, para que a pesar de ser una empresa familiar siempre se tienda a la excelencia. Si se quiere permanecer en el tiempo y no acabar con una posible buena empresa en pocos años.

Nombramiento (Medida 25)

Selección de los directores

Es necesario para practicar un buen gobierno corporativo que se tome en cuenta en la selección de los Directores, las diferentes categorías de Directores que puede haber y la correcta distribución de los directores así como los requisitos básicos que debe tener un Director para desempeñarse en ese cargo.

Existe un problema en el nombramiento de los directores independientes, ya que muchas veces y en algunas empresas de carácter familiar e incluso en otro tipo de empresas, se nombran directores por grado de familiaridad con algún miembro dígase el presidente o algún otro miembro no independiente. Esta práctica debería revisarse con detenimiento y erradicar de las empresas, claro está, en los casos en que el nombrado no cumpliera con los requisitos que se necesita para ser Director. Si los cumpliera, tendríamos que revisar si el candidato es el mejor para su puesto haciendo de lado a los otros candidatos. Es por esto que las sociedades deberán tener un reglamento para la elección de directores, que limite lo más posible la intervención de Directores internos en las decisiones de selección.

Se debe tener en cuenta como lo explicamos anteriormente algunos requisitos indispensables y que son de común acuerdo en el Código Andino de Gobierno Corporativo y que no podemos dejar de lado al analizar las mejores prácticas en este punto. Es por eso que se enlistarán los requisitos necesarios para ser Director, según mutuo acuerdo de los países de la CAN.

- a) Cualificación, prestigio profesional, experiencia y honorabilidad probada.
- b) Edad para ser designado Director, estar acorde con el requisito de edad media exigido para el Directorio, que deberá estar comprendida entre los 55 y 60 años.
- c) No desempeñar cargos o funciones de representación, dirección o asesoramiento en empresas competidoras o el desempeño de esos mismos cargos o funciones en sociedades que ostenten una posición de dominio o control en empresas competidoras.
- d) No pertenecer simultáneamente a más de cinco (5) Directorios, no computándose, a estos efectos los Directorios de las distintas sociedades participadas, los Órganos de Administración de aquellas sociedades en las que la participación patrimonial, personal o familiar del Director, le concede derecho a formar parte de los mismos y los de entidades de carácter filantrópico.

e) No podrán ostentar la condición de miembros del Directorio quienes, por sí o por persona interpuesta, desempeñen cargos en empresas que sean clientes o proveedores habituales de bienes y servicios de la Sociedad, sean representantes de dichas entidades o estén vinculados a ellas, siempre que esta condición pueda suscitar un conflicto o colisión de intereses con los de la Sociedad. Se exceptúan las entidades financieras en su condición de proveedores de servicios financieros a la Sociedad.

f) No estar incurso, directa o indirectamente, en un procedimiento judicial, que a juicio de Directorio, pueda poner en el futuro en peligro la reputación de la Sociedad.⁹³

Con respecto al primer punto, es necesario que el Director sea probo, tenga experiencia, probada y prestigio profesional, esto imprescindible en cualquier tipo de empresa que se realice en la vida así que es un tanto obvio lo explicado en este punto.

Con respecto a la edad se puede abrir un debate interesante, ya que muchas veces no se limita la edad del Directorio, el dilema que se produce aquí, es saber si se necesita un directorio más Dinámico o se necesita un Directorio con Directores de mucha experiencia y que permanezcan muchos años en el mismo.

El código andino recomienda tener claras las reglas de sustitución del directorio, es decir que se tenga una media de tiempo para todo el Directorio, que un Directorio no se vuelva veterano y se permita la rotación, con el fin de dinamizar las decisiones y no caer en decisiones erradas posiblemente por el mal juicio de cualquier Director de muy avanzada edad.

⁹³ *Ibíd*em, p. 38

Independencia de los directores (Medida 26)

El proceso de selección debe ser complementado con una doble obligación, que sería recomendable que se recoja en la ley aplicable a las sociedades cotizadas:

- i) Una obligación activa del candidato de declarar pública y explícitamente que se siente y objetivamente es independiente, tanto frente a la propia sociedad, como frente a sus accionistas y directivos, con deber expreso de indicar cualquier factor o hecho que a ojos de un tercero pueda poner en entredicho dicha independencia.
- ii) El propio Directorio debe declarar que considera al candidato como independiente, en base a su propia declaración y a las averiguaciones adicionales que el consejo pueda haber realizado.⁹⁴

Cese de los directores (Medida 27)

El cese de los Directores se dará de acuerdo a los estatutos vigentes en cada sociedad, pero es necesario tener en cuenta lo que nos dice el Código Andino como forma de implementar las mejores prácticas en este sentido. Para el cese de directores el LCAGC, nos dice lo siguiente:

- a) Si fueran ejecutivos, en cuanto cesen en los puestos a los que estuviese asociado su nombramiento como director.
- b) Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos.
- c) En los supuestos en que su permanencia en el Directorio pueda afectar negativamente al funcionamiento del mismo o al crédito y reputación de la compañía en el mercado, o pueda poner en riesgo los intereses de la misma.

⁹⁴ *Ibíd*em, p. 40

d) En el caso de un director no independiente, cuando el accionista cuyos intereses accionariales represente en el Directorio se desprenda de su participación en la compañía.⁹⁵

Regulación de los deberes y derechos de los miembros del directorio o administradores (Medida 28)

El alcance de los deberes de diligencia, lealtad, no competencia y secreto, así como los derechos de uso de los activos sociales, información y auxilio de expertos, internos o externos, quedarán recogidos en los Estatutos Sociales.⁹⁶

Es importante controlar los deberes y derechos de las personas de la alta dirección de una organización. En varias organizaciones existen problemas de abuso de poder y autoridad por parte de los directivos. El problema radica principalmente por la falta de mecanismos de control y regulación hacia los administradores y directores de la organización. Es por eso que en el Estatuto Social de la empresa se debe dejar en claro que atribuciones tienen los directivos y cuáles son los márgenes sobre los cuales se pueden desarrollar.

Los problemas que se han dado en ciertas organizaciones debido al incumplimiento de esta medida son que existen directores y administradores negligentes e incompetentes que no solo afectan a la organización por su falta de su desarrollo de conocimiento profesional y cumplimiento de tareas sino también por la apropiación indebida de bienes de la organización. El cumplimiento de esta medida está mayoritariamente en función de la

⁹⁵ *Ibíd*em, p. 41-42

⁹⁶ *Ibíd*em, p. 41-42

ética profesional y moral de directores y administradores ya que no existen vías legales que sean eficaces para este control.

Los directores y administradores deben siempre trabajar con un enfoque de lograr beneficios para la organización y de igual manera el resto del personal de la empresa debe trabajar en función de lograr beneficios para la organización y sus accionistas.

Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés (Medida 29 y 30)

Los directores tendrán que declarar todas las relaciones, directas o indirectas, que mantengan entre ellos, con la sociedad, con proveedores, clientes o cualquier otro grupo de interés de las que pudieran derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión o voto.⁹⁷

Los Estatutos de la sociedad deberán prever el manejo de las situaciones de conflicto de interés incluyendo la obligación de los directores afectados de ausentarse o inhibirse en las deliberaciones y en las votaciones sobre este tipo de situaciones u operaciones asociadas a estas.

Los intereses de la organización siempre estarán frente a los intereses de los demás colaboradores que trabajan para ella. Es por eso que cuando surjan conflictos de intereses con directores que tengan relaciones directas o indirectas con alguna parte que pudiera

⁹⁷ *Ibíd*em, p. 70

llegar a influir en el desempeño de la organización, lo mejor es que se inhiba de votación a estos directores sobre el tema específico del conflicto.

Para un buen manejo de conflictos de intereses es recomendable que se incluya en los estatutos de la organización los supuestos en los cuales una persona tendría responsabilidad vinculada.

Derecho de información (Medida 31)

Se reconocerá expresamente el derecho de información del Director, tanto en cualquier momento para el correcto ejercicio de sus funciones, como el de recibir con antelación suficiente la información concreta de los asuntos a tratar en las reuniones del Directorio.⁹⁸

Para una correcta administración de la organización por parte de los directores, estos pueden exigir toda la información que consideren relevante para la toma de decisiones en las reuniones de directorio. Se debe incluir en los estatutos de la organización el libre acceso a la información por parte de los directores.

⁹⁸ *Ibíd*em, p. 70

La retribución de los directores (Medida 32)

Los Estatutos recogerán las reglas para la fijación y transparencia de la retribución de los directores. La Asamblea General de Accionistas fijará la política de retribución, siempre previa propuesta razonada del Directorio, que, como norma general, deberá contemplar mecanismos mixtos, vinculando una parte de la retribución a componentes variables en función del desempeño empresarial. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones fijará la retribución concreta de cada director.⁹⁹

En función de una administración responsable que cumpla con un buen gobierno corporativo, la transparencia de la información es un tema indispensable. Un punto que genera debate es el conocimiento de la remuneración que reciben los directores y alta gerencia de la organización.

La dirección debe contar con una remuneración coherente con las funciones que demanda el cargo y en base al rendimiento que genera para la organización.

Información sobre la retribución (Medida 33 y 34)

La retribución de los directores será transparente. El informe anual de gobierno corporativo incluirá la información de la remuneración por todos los conceptos, incluyendo todo tipo de asunción de gastos y prestaciones en especie, percibida por el conjunto de Directores, de manera tal que no pueda existir ningún otro tipo de retribución distinta de la publicada en el informe anual de gobierno corporativo.¹⁰⁰

⁹⁹ *Ibíd*em, p. 70

¹⁰⁰ *Ibíd*em, p. 70

Los estatutos fijarán las funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director, y en todo caso, estará sujeto a su mismo régimen de responsabilidad.

La retribución de los directores de la organización debe ser transparente. La dirección debe incluir en la información anual y en el informe anual de gobierno corporativo la remuneración total y global que han percibido.

El ejecutivo principal (Medida 34)

Los estatutos fijarán las funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director, y en todo caso, estará sujeto a su mismo régimen de responsabilidad.¹⁰¹

Un buen gobierno corporativo exige distinguir por separado las actividades de administración o gobierno y gestión. Las actividades del directorio se deben enfocar en la supervisión que realiza la gerencia y no en ejecutar las dos actividades concentrando poder y reduciendo controles. El ejecutivo principal es responsable de ejecutar las directrices y estrategias corporativas aprobadas por el directorio. El ejecutivo principal debe supervisar y tomar los controles necesarios sobre los servicios administrativos y ejercer las demás actividades estipuladas en el estatuto de la organización.

¹⁰¹ *Ibíd*em, p. 71

La organización del directorio (Medida 35)

El Presidente del Directorio y, en su caso, el Vicepresidente, deberán ser elegidos de entre los miembros externos del Directorio y sus funciones y responsabilidades estarán fijadas con detalle en los Estatutos Sociales y el Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio.¹⁰²

Es necesario que en los estatutos se mencione la forma de elección de los altos cargos que la organización debe constituir.

El presidente del directorio (Medida 36)

El Presidente del Directorio, que no deberá coincidir con la figura del Ejecutivo Principal, no podrá tener voto dirimente, salvo que excepcionalmente fuera imprescindible para formar la mayoría en caso de vacante en el Directorio, siempre y cuando no existan directores suplentes.¹⁰³

Con esta medida se busca equilibrar la concentración de poderes en una organización de forma que no existan abusos en el ejercicio de las funciones de ningún director. Esta medida también genera amplio debate en las organizaciones ya que se cuestiona la falta de desarrollo del liderazgo ejecutivo. Es cierto que la acumulación de cargos puede generar ventajas como un liderazgo claro que permita un proceso de toma de decisiones más eficiente que en el caso de separación de poderes. Otra ventaja también es la ágil

¹⁰² *Ibíd*em, p. 71

¹⁰³ *Ibíd*em, p. 71

transmisión de información entre la administración de la organización y directorio. No obstante, esta acumulación de poderes presenta riesgos como la implementación de prácticas irregulares que generen escándalos financieros debidos principalmente a la falta de control y supervisión que acarrea la falta de independencia del directorio respecto a la alta dirección.

El secretario del directorio (Medida 37)

El Directorio deberá nombrar un secretario que velará por la legalidad formal, material y estatutaria de las actuaciones del Directorio y la observancia de los principios de buen gobierno.¹⁰⁴

El secretario debe gozar de autonomía para asegurar el cumplimiento de las medidas de gobierno corporativo. Normalmente en nuestros países andinos, los secretarios han sido personas que simplemente redactan las decisiones que se toman en las reuniones de directorio, no obstante sería recomendable que ejerzan funciones en las que velen por la legalidad formal y material de las actuaciones del directorio. Todas las funciones del secretario de directorio así como los parámetros de nombramiento, deben constar en los estatutos de la empresa. El directorio debería nombrar un vicesecretario que supla al secretario principal en los casos de ausencia. Tanto secretario como su suplente, deben estar al tanto de las normas, reglamentos y demás medidas que normen el buen ejercicio de las funciones de los directores. Dado la importancia del cargo del secretario, se

¹⁰⁴ *Ibíd*em, p. 71

recomienda que sea un miembro del directorio que auxilie al presidente en sus labores y que cuente con independencia, estabilidad y autonomía en sus funciones.

La alta gerencia (Medida 38)

Los Estatutos deberán prever que los derechos y deberes aplicables a la alta gerencia sean similares a los previstos para el Directorio y el ejecutivo principal, aunque con un alcance más limitado. En todo caso, el deber de lealtad deberá ser siempre exigible a la alta gerencia.¹⁰⁵

Los deberes y derechos considerados para la alta gerencia deberán constar en los estatutos de la empresa.

Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del directorio (Medidas 31, 39 y 42)

31. Se reconocerá expresamente el derecho de información del Director, tanto en cualquier momento para el correcto ejercicio de sus funciones, como el de recibir con antelación suficiente la información concreta de los asuntos a tratar en las reuniones del Directorio.

39. El Directorio deberá ser convocado periódicamente y siempre que lo requieran los intereses de la sociedad a instancia del presidente, del vicepresidente, o de más de un director.

42. El Directorio deberá evaluar con una periodicidad al menos anual el cumplimiento por su presidente, vicepresidente, secretario y las comisiones delegadas que se hayan constituido, de sus funciones y las medidas reconocidas en este Código así como otras recomendaciones que puedan adoptarse de gobierno corporativo.¹⁰⁶

¹⁰⁵ *Ibíd*em, p. 71

¹⁰⁶ *Ibíd*em, p. 71

El reglamento interno de la organización debe normar el funcionamiento del directorio, debe especificar las reglas de periodicidad, convocatoria, procedimientos de desarrollo y alcance de funciones. Cuando se realicen convocatorias de directorio, estas convocatorias deberán adjuntar toda la información que se vaya a tratar en la reunión y que sea necesaria para tomar decisiones razonadas y justificadas. El directorio debe evaluar por lo menos una vez al año todo el fruto de su trabajo, la eficacia sobre objetivos y la eficiencia sobre recursos.

Comisiones del directorio (Medida 40)

El Directorio conformará en su seno comisiones para ejercer ciertas funciones y en particular, la de auditoría y la de nombramientos y retribuciones, constituidas exclusivamente por directores externos. No obstante lo anterior, el Directorio asignará competencias por áreas a cada uno de los Directores, que serán responsables de su seguimiento y control.¹⁰⁷

Con el fin de involucramiento, control y gestión de los directores, se deben crear comités, comisiones y áreas de responsabilidad en las cuales participen los miembros del directorio. Toda la información que se derive de las comisiones deberá ser transmitida a todo el directorio de forma que todos tengan conocimiento y libre acceso a la información.

¹⁰⁷ *Ibíd*em, p. 71

Competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: autorización de operaciones vinculadas (Medida 41)

Las operaciones con partes vinculadas deberán ser autorizadas por el Directorio, con informe y propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, o en su defecto del Director Externo Independiente, con una mayoría cualificada de al menos las tres cuartas partes de los miembros del Directorio y deberán ser publicitadas.¹⁰⁸

Hay que ser cuidadosos en cuanto a los posibles abusos de poder que podrían ejercer los accionistas mayoritarios al momento de realizar operaciones vinculadas en beneficio propio. En los casos que se celebren contratos de adhesión o contratos marco generales, en donde las condiciones de pacto estén estandarizadas, exista transparencia de información, las precios estén en función de los de mercado y la cuantía no sea significativa para la organización, se podrá realizar sin previa autorización del directorio.

El control y la información de los estados financieros (Medidas 43-49)

43. El Directorio deberá formular los estados financieros mediante la adecuada utilización de los principios contables contenidos en las normas internacionales de información financiera (NIIF) y contabilidad (NIC) o los aplicables con carácter general en el país de domicilio de la empresa, de manera tal que no haya lugar a salvedades por parte del auditor y que los riesgos asumidos por la compañía queden totalmente identificados sobre la base de criterios de prudencia.

44. La Asamblea General de Accionistas nombrará al auditor externo independiente a propuesta del Directorio previa recomendación del Comité de Auditoría, que no podrá proponer auditores que hayan sido objeto de inhabilitación o cualquier otro tipo de sanción.

¹⁰⁸ *Ibíd*em, p.71

45. La sociedad no podrá contratar con su auditor, o personas o entidades a él vinculadas, servicios distintos al de auditoría.

46. En el caso de grupos consolidables, el auditor externo deberá ser el mismo para todo el grupo incluidas las filiales *off shore*.

47. Los Estatutos Sociales deberán contener las normas, plazos y prórrogas para la contratación del auditor externo y contemplar la opción de rotar al socio responsable y a los equipos de trabajo de la firma auditora o por rotar a la misma.

48. El Directorio informará a la Asamblea de la remuneración del auditor externo por todos los conceptos y del porcentaje que dicha remuneración supone respecto a la facturación total de éste.

49. Los pactos entre accionistas de sociedades cotizadas, que afecten a la libre transmisibilidad de las acciones o al derecho de voto en las asambleas, habrán de ser comunicados con carácter inmediato a la propia sociedad y al mercado.¹⁰⁹

El directorio tiene como deber rendir y presentar los estados financieros bajo el cumplimiento de normas de regulación y control como las NIF y NIC y demás normas aplicables de acuerdo al país en el cual se encuentre la organización. Dentro de la información financiera que presenta el directorio, se deben incluir las operaciones vinculadas que se han realizado así como las operaciones derivadas de actividades de productivas fuera del país. El auditor interno de la empresa es el encargado de velar por el buen cumplimiento de las leyes y demás regulaciones que deban regir sobre los estados financieros y contabilidad de la empresa.

En los estatutos de la empresa deben estar estipuladas las reglas para el control y formulación de las cuentas así como medidas que velen por la independencia del auditor externo. El auditor interno debe ser una persona independiente, por lo tanto su periodo de

¹⁰⁹ *Ibíd*em, p. 72

nombramiento debe tener límites en cuanto al número de veces que puede auditar la misma empresa. Existe debate en cuanto a la necesidad de renovar auditores ya que auditores con experiencia en la empresa pueden ejecutar un mejor trabajo. Como premisa general, los auditores independientes deberían ser contratados a un plazo fijo y su renovación de contrato debe ser previa evaluación del desempeño e independencia profesional demostrados durante el ejercicio de sus funciones. No obstante, en función a un cumplimiento adecuado del gobierno corporativo, es recomendable que se establezca la necesidad de rotar al equipo auditor a partir del quinto año. El directorio debe informar con periodicidad anual a la asamblea las decisiones de política de contratación y renovación de los auditores externos así como los montos desembolsados por conceptos de remuneraciones.

La información de la empresa, como se ha mencionado anteriormente, debe ser transparente y estar al alcance de las partes interesadas, pero no solo debe estar disponible internamente sino que cierta información también debe estar disponible para el mercado exterior. La información que es exigida por ley y la que se considere importante para los inversores debe ser transmitida a los mercados financieros, en especial esto aplica para las grandes compañías y empresas listadas. Los estatutos de la empresa deben mencionar que la información que se comunique debe ser correcta, veraz y comparable, transmitida de forma simétrica, equitativa y en tiempo útil.

Para poder tomar las mejores decisiones, los accionistas de la empresa deben contar con información que sea verás, suficiente y transparente, es por eso que los estados financieros deben reflejar con precisión el desempeño de la empresa. Los estado financieros que al menos se deben presentar son “Estado de Pérdidas y Ganancias”, “Balance General” y “Flujo de Caja”, estos estados se debe incluir el dictamen del auditor externo a los estados financieros.

Por último en lo que corresponde a grandes compañías y empresas listadas, toda transacción significativa entre accionistas deberá ser comunicada a la empresa y al mercado de valores.

Informe anual de buen gobierno corporativo (Medida 50)

Anualmente, el Directorio deberá aprobar y publicar un informe de gobierno corporativo que deberá incluir el grado de cumplimiento de estas medidas, así como, entre otros, el detalle de la información corporativa y la información sobre las partes vinculadas y conflictos de interés.¹¹⁰

Para culminar con el cumplimiento de los “Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo”, la empresa a final del año debe presentar un informe de buen gobierno corporativo en donde se encuentren todos los puntos que hacen relación con el cumplimiento del código. En especial se deben informar los puntos de:

¹¹⁰ *Ibíd*em, p. 72

- Detalle de la información corporativa
- Política de pago de dividendos de la compañía (si la hubiere)
- Estructura de la administración de la sociedad
- Información sobre los vínculos y conflictos de interés
- Principios de actuación de la sociedad en materia de gobierno corporativo y documentos en los que se concretan
- Acuerdos sobre gobierno corporativo adoptados durante el ejercicio objeto del informe
- Cumplimiento de las medidas de los LCAGC y demás recomendaciones en materia de buen gobierno o, en su caso, explicación de la falta de cumplimiento de las mismas o de su cumplimiento parcial.

Previsión en los estatutos sociales del arbitraje como forma de arreglo de controversias (Medida 51)

Los Estatutos incluirán una cláusula compromisoria que establezca que cualquier disputa, salvo aquellas reservadas legalmente a la justicia ordinaria, entre accionistas relativa a la sociedad, entre accionistas y el Directorio, la impugnación de acuerdos de la Asamblea y el Directorio, y la exigencia de responsabilidad a los directores deberán someterse a un arbitraje ante una institución local independiente.¹¹¹

¹¹¹ *Ibíd*em, p. 72

El arbitraje es una medida muy buena en los casos de arreglo de controversias y administración de justicia. Las compañías deberán adoptar cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias derivadas de la aplicación y cumplimiento de las reglas contenidas en los LCAGC y demás preceptos de gobierno corporativo adoptados, que deberán incluirse en el estatuto de la sociedad. Si se asume un código de gobierno corporativo, uno de los medios para que se exija la responsabilidad por el incumplimiento de los lineamientos es a través del arbitraje.

3.3 DIRECTORIO Y COMITÉS DE APOYO A LA DIRECCIÓN

El Directorio:

El directorio debe proporcionar a la institución los medios y decisiones acertadas que logren el éxito en el largo plazo. Con el objetivo de lograr un crecimiento económico e incremento de las utilidades para los accionistas, el directorio debe definir el plan estratégico y debe velar por que este se mantenga actualizado de acuerdo a los cambios del mercado y prioridades de la institución. La administración de la compañía es delegada a los ejecutivos de alto nivel mientras que el papel del directorio se centra en dar los lineamientos de dirección y ejercer un control sobre el cumplimiento de objetivos estratégicos. Para que el directorio funcione de manera eficiente se debe implementar un sistema de buen gobierno corporativo que permita transparentar la información, normar las relaciones entre los grupos de interés y evaluar el desempeño de la alta gerencia y directorio.

El directorio debe velar por el cumplimiento de los lineamientos de buen gobierno corporativo y por el cumplimiento de cualquier otra norma, estatuto y ley que regulen las actividades de la institución.

El directorio debe:

- Cumplir una función crítica en la mejora continua del rendimiento de la institución
- Transformar las aspiraciones del grupo accionario en una estrategia realizable y coherente
- Ser un agente catalizador con las características necesarias para generar valor para el accionista
- Fomentar el acuerdo entre los distintos accionistas y trazar un rumbo estratégico que satisfaga sus necesidades
- Transmitir a la administración objetivos claros y medibles
- Supervisar el cumplimiento de objetivos por parte de la administración y apoyar al crecimiento de las áreas gerenciales que están con un desempeño por debajo del óptimo

Para asegurarnos que la institución esté con un directorio con las capacidades y profesionalismo requerido, se debe evaluar su gestión.

El criterio de evaluación debe construirse sobre pilares que interrelacionen valores y conceptos como:

- Liderazgo
- Independencia
- Ética y Transparencia
- Separación de funciones entre el directorio y la administración gerencial
- Focalización en procesos debidamente documentados que agreguen valor y generen resultados

Como resultado de la evaluación del directorio, se deben sacar conclusiones y acciones que permitan:

- Mejorar el desempeño del directorio
- Incrementar el crecimiento de la institución y la rentabilidad de los accionistas
- Mejorar los mecanismos de protección contra los distintos tipos de riesgo que tenga la institución

- Mejorar los controles que regulen el cumplimiento de leyes, códigos, normas y demás estatutos que regulen el funcionamiento de la institución

Es importante también mencionar la independencia que se deben tener los miembros del directorio. La independencia del directorio asegura la transparencia de información hacia los dueños de la institución (accionistas). La independencia del directorio toma una relevante importancia ya que los accionistas no pueden monitorear desde afuera la gestión que está realizando la gerencia y por lo tanto no pueden asegurar que todos los recursos se estén utilizando con el objetivo principal de incrementar las utilidades y no con objetivos personales de alguno de los funcionarios gerenciales.

Comités de Apoyo a la Dirección:

Los comités de apoyo a la dirección son muy importantes. Permiten asignar tareas específicas a los miembros del directorio, generan mayor control y fomentan la independencia y transparencia de información y toma de decisiones.

Los comités están destinados a apoyar la gestión del directorio en el cumplimiento de los objetivos de la institución. Dentro de los principales objetivos de la dirección se encuentran los siguientes:

- Definir la Política financiera y crediticia, y controlar su ejecución
- Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgos crediticios y de la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas
- Conocer y aprobar los resultados financieros y el informe de auditoría interna
- Conocer y resolver sobre el aumento de capital suscrito y pagado de la institución
- Elegir a los representantes legales de la institución
- Autorizar y aprobar el presupuesto de la institución; y además atribuciones constantes en el Estatuto Social y demás leyes que regulen a la institución

A continuación nombraremos comités que son de apoyo a la dirección de la institución. Niveles intermedios que permiten un mejor análisis de temas particulares de importante relevancia para la institución. Estos comités ayudan al cumplimiento de los objetivos corporativos planteados y pueden variar de acuerdo a la naturaleza de la organización.

Comités de apoyo:

El Directorio en su gestión debe estar apoyado por comités que dependen de las características de la organización. La estructura de los Comités en cada unidad de negocio

garantiza el tratamiento formal y sistematizado de asuntos que contienen una importancia estratégica y de control para la institución.

Comité de Auditoría:

El Comité de Auditoría tiene como principal finalidad asistir al Directorio en las estrategias adoptadas para gestionar los riesgos inherentes al negocio, es una unidad de asesoría y consulta que provee un apoyo eficaz a la función de auditoría por parte de todos los integrantes de la institución; asegura el cumplimiento de los objetivos de los controles internos y vigila el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución.

Dependiendo de la empresa, el comité puede reunirse y tener números de miembros distintos. Lo recomendable de forma general es que se reúna por lo menos 6 veces al mes y que su número de vocales esté entre 3 a 9 y que se complemente con invitados de acuerdo al tema a tratar. Es recomendable que existan miembros independientes y externos, y que por lo menos uno de los miembros del comité sea un especialista financiero con conocimientos en contabilidad y auditoría.

Normalmente el comité es designado de forma anual por el consejo de administración de la institución quien además determina las políticas de remuneraciones que tendrán los miembros.

Al final de cada ejercicio social el Comité de Auditoría debe elaborar una relatoría sobre sus funciones, enviando copia al Consejo de Administración.

En los mismos términos se debe elaborar una relatoría semestral al final y primer semestre de cada ejercicio social, cuyo resumen se debe publicar en conjunto con las demostraciones contables. Las actividades principales que realiza el comité de auditoría son:

- Evaluar el sistema de control interno y de auditoría interna de la institución, identificando cualquier deficiencia importante que detecte.
- Monitorizar la independencia
- Supervisar a los auditores independientes
- Supervisar la implantación del código de ética empresarial
- Supervisar los procesos contables y financieros y las auditorías de los informes financieros.
- Revisar los juicios y decisiones que afecten a los informes financieros.
- Velar por la administración de riesgos.
- Dar seguimiento a cualquier medida correctiva o preventiva que se adopte en virtud del incumplimiento de los lineamientos y políticas operativas y de contabilidad.
- Evaluar el desempeño de los auditores externos.

- Describir y valorar aquellos servicios que no sean de auditoría, prestados por los auditores externos.
- Revisar estados financieros.
- Revisión de todos los datos financieros destinados a ser publicados.
- Supervisar controles y procedimientos de divulgación de información.
- Evaluar los efectos de cualquier modificación a las políticas contables, aprobadas durante el ejercicio fiscal.
- Monitorizar la conformidad y el cumplimiento con las leyes y reglamentos correspondientes y revisar casos relevantes de conducta inadecuada
- Dar seguimiento a las medidas adoptadas en relación con las observaciones que haya recibido de accionistas, consejeros, directivos relevantes, empleados o terceras personas en relación a la contabilidad, sistemas de control interno y de auditoría interna y externa, así como de cualquier reclamo relacionado con irregularidades en la administración, incluyendo métodos anónimos y confidenciales para el manejo de reportes expresados por empleados.
- Evaluar situaciones de potencial conflicto de intereses relacionados con la participación de miembros del Consejo o del Directorio Ejecutivo en órganos estatutarios de otras sociedades; y proponer criterios de valoración de las actividades del Consejo de Administración.

Comité de Gobierno Corporativo:

El Comité de Gobierno Corporativo es un órgano de apoyo que tiene por objeto asistir a la gestión que realiza la Junta Directiva y tiene como objetivo principal recomendar sistemas para la adopción, seguimiento y mejora de las prácticas de gobierno corporativo en la Sociedad. Normalmente los miembros del comité están designados por el directorio.

Dentro de las principales tareas que ejerce el comité de gobierno corporativo están:

- Establecer los criterios para la selección de los directores y recomendar a los candidatos al Consejo
- Realizar búsquedas de posibles directores
- Revisar candidatos recomendados por los accionistas
- Recomendar miembros para el comité
- Evaluar periódicamente el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo y proponer a la Junta Directiva los ajustes que sean pertinentes en dicho Código para su mejora y correcta ejecución.
- Establecer índices de cumplimiento de gestión del Código de Buen Gobierno.

- Mantenerse al día sobre las mejores prácticas, cambios reglamentarios y otros avances en el área de gobierno corporativo a fin de cumplir en forma eficiente con su mandato y responsabilidades.
- Evaluar los estatutos del comité
- Recomendar de manera previa las modificaciones al Reglamento Interno de la Junta Directiva.
- Recomendar de manera previa cualquier cambio en la manera como se evaluará la gestión del Presidente.
- Propender por que los accionistas y el mercado en general, tengan acceso de manera completa, veraz y oportuna a la información que en calidad de emisor deba revelarse.
- Revisar los códigos éticos para ejecutivos, empleados y directores
- Revisar la independencia del director
- Monitorear las negociaciones realizadas por miembros de la Junta Directiva, los Administradores y Representantes Legales con acciones emitidas por la institución o por otras instituciones del mismo grupo si fuera aplicable.
- Evaluación y desarrollo del consejo y el comité
- Recomendar la remuneración del director
- Supervisar el cumplimiento de la política de remuneración de administradores.

- Revisar y evaluar la manera en que la Junta Directiva dio cumplimiento a sus deberes durante el período.
- Evaluar y recomendar a la Junta Directiva, la aprobación del informe anual de gobierno corporativo para ser presentado a la Asamblea General de Accionistas.
- Supervisar los planes de sucesión
- Informar acerca del desempeño del Comité de Auditoría

Otros comités

Comité de Sistemas o Tecnología:

El Comité de Sistemas está a cargo a la coordinación de las acciones inherentes a la definición y adopción de Tecnologías de Información que sirvan de soporte para el cumplimiento de la estrategia y objetivos de la institución. Además se encargará de emitir normas y políticas respecto al uso de éstas Tecnologías supervisando su cumplimiento.

Comité de Creación de Valor:

El Comité de Creación de Valor tiene como objeto el seguimiento de sobre tareas cumplidas y planificación semanal de actividades con el fin de llevar un control semanal que línea a las cabezas de la institución con el cumplimiento del Plan Estratégico, Plan de Negocios y Presupuesto General. Este comité está conformado por la alta gerencia y jefaturas de áreas y su reunión debe ser semanal para realizar un buen seguimiento de las actividades de corto plazo que ayudan a cumplir los objetivos de largo plazo. Este comité debe estar bajo la dirección del presidente ejecutivo de la institución.

Comité de Marca:

Tiene como objetivo vigilar y supervisar la imagen institucional de la institución con la finalidad de mantener su nombre en el mercado y generar valor hacia la marca.

Comité de Calidad:

El Comité de Calidad busca contribuir a los objetivos estratégicos del negocio mediante la creación de una cultura orientada al servicio y al mejoramiento continuo que permita la satisfacción de todos los clientes de la institución.

Comité de Prácticas Societarias:

El Comité de Prácticas Societarias es responsable de la contratación, destitución y compensación del Director General así como de revisar la contratación y compensación de directivos relevantes para la institución. Además es responsable de revisar las transacciones entre partes relacionadas; revisar las políticas relativas al uso de los activos de la institución; revisar transacciones inusuales o relevantes; y evaluar las dispensas otorgadas a consejeros o directivos relevantes en relación con el aprovechamiento de oportunidades de negocio.

Comité de Finanzas:

El Comité de Finanzas es responsable de evaluar los planes financieros de la institución; revisar la estrategia financiera y su implementación; y analizar los riesgos relacionados con la estructura financiera, la volatilidad de las tasas de interés y la moneda, y el refinanciamiento.

Comité de remuneración (nombramiento y remuneración):

Define la política de remuneración de los directores dentro de los parámetros y estatutos dictados por la Asamblea General y el mercado.

El comité tiene en cuenta, entre otros, responsabilidades, tiempo dedicado, funciones, valor, competencia y reputación profesional.

Dentro de otras actividades principales se encuentran las siguientes:

- Establecer filosofías de compensación generales
- Evaluar el rendimiento y desarrollo del cuerpo directivo y alta gerencia
- Recomendar la remuneración para el presidente ejecutivo y fijar la remuneración para los ejecutivos
- Considerar evaluaciones comparativas para el sector
- Establecer y administrar objetivos de rendimiento
- Establecer el programa de remuneración para los empleados
- Recomendar la remuneración del director
- Administrar los planes de prestaciones e incentivos para el empleado
- Administrar opciones de compra de acciones y otros planes de participación en el capital
- Proponer los criterios objetivos por los cuales el emisor debe contratar a sus principales ejecutivos
- Revisar las directivas de desarrollo de la gestión y sucesión en el cargo

Comité de Directores:

Este Comité revisa los estados financieros y los informes de auditores externos. Propone a los auditores externos y calificadores de riesgo, evalúa las transacciones con partes relacionadas y las transacciones en las que un Director, Gerente o Ejecutivo principal de la Institución puede tener conflictos de interés. Examina los sistemas de remuneraciones y compensación del Gerente General, principales ejecutivos y trabajadores e informa al directorio respecto de la conveniencia de contratar o no a los auditores externos para servicios que no formen parte de la auditoría externa, cuando ellos no se encuentren prohibidos.

Los miembros del comité deben reunir condiciones de independencia que aseguren la calidad y transparencia de las actividades de control que realizan.

Comité de Dirección Gerencial:

Su función principal consiste en coordinar, dirigir y hacer seguimiento a la marcha del negocio y de los planes y objetivos de la institución. De acuerdo a la institución varía la frecuencia de reunión del comité y sus integrantes. Normalmente el comité está liderado por el presidente de la institución y es conformado por el gerente general y demás gerentes que tenga la institución.

Comité de Revelaciones:

Este Comité es responsable de apoyar a la Gerencia General y al Gerente de Administración y Finanzas, respecto de la confiabilidad de la información que la Institución entrega al mercado y a sus públicos interesados.

Comité de Planificación Estratégica:

Tiene como base las orientaciones del Directorio. Define la posición estratégica deseada para la institución en el mediano y largo plazo, y determina las políticas y estrategias para su logro. Este comité normalmente es liderado por el presidente de la institución.

Comité de Crédito:

Su objetivo principal es revisar y aprobar la cartera de colocaciones así como resolver y tomar decisiones sobre negocios y operaciones de créditos nacionales e internacionales que estén dentro de sus facultades crediticias, y recomendar al Comité Ejecutivo del Directorio aquellas operaciones que excedan las facultades del comité.

De acuerdo al tamaño de la institución, volumen de crédito y montos de operación, pueden existir varios niveles de comité de crédito, diferenciados principalmente por el monto de los valores por analizar.

Comité SOX:

Este comité tiene como objetivo implementar y mantener un programa de control interno sobre procedimientos y controles de revelación y reportes financieros para los efectos de la Ley Sabarnes-Oxley. De acuerdo a la institución varía la frecuencia de sus reuniones pero se recomienda que la reunión sea mensual.

Comité de Ética:

Es recomendable que para mantener un Buen Gobierno Corporativo todos los funcionarios de la institución sujeten cada una de sus actuaciones a las normas establecidas por un Código Ético. El comité se encarga del cumplimiento del código de ética realizando las acciones necesarias para la divulgación y fortalecimiento de los más altos estándares de conducta ética.

El comité también debe analizar las eventuales infracciones y violaciones a las políticas y procedimientos establecidos, determinando la adopción de las medidas necesarias para

garantizar que se apliquen las acciones disciplinarias independientemente del nivel jerárquico, sin perjuicio de las sanciones legales a que den lugar.

Comité de Riesgo:

Su principal función es realizar la supervisión de las estrategias y políticas de la institución en cuanto a la administración del riesgo. Aprueba, gestiona y da continuidad al modelo, políticas y estrategias de administración de riesgo de la institución. Apoya la gestión de la Junta Directiva y del presidente en esta materia.

Comité de Activos y Pasivos – COAP (ALCO):

Analiza y administra la estructura de activos y pasivos de la institución, manteniendo el nivel de riesgo de mercado definido, resguardando el capital, aumentando el margen financiero y garantizando la adecuada liquidez. Es responsable de las políticas, procedimientos y límites respecto de los riesgos de mercado y del monitoreo del desempeño de estos a la luz de los riesgos asumidos. Es el órgano que define la política de precios en la institución y se encarga de determinar las líneas más importantes de colocación o captación de los recursos; y de fijar las políticas de volúmenes, precios, estructura, riesgos de interés y de cambio.

Comité de Lavado de Activos:

Este comité define las políticas complementarias necesarias para la prevención del blanqueo de activos (lavado de activos o legitimación de capitales), vela por su cumplimiento y se encarga de conocer casos violatorios de estas normas dentro de la institución.

Comité de Análisis y Resoluciones CAR:

Este comité es similar al mencionado anteriormente, es decir, también se encarga del lavado de activos. Este comité vigila y previene el financiamiento del terrorismo, teniendo como su objetivo la detección, monitoreo y reporte de operaciones inusuales, así como la definición de políticas sobre la materia. De acuerdo a la institución y volumen de sus operaciones varía la frecuencia de las reuniones, se recomienda que por lo menos su reunión se de manera bimensual.

Comité de Recursos Humanos:

Este comité define las directrices y políticas que permiten vincular explícitamente el rendimiento de los colaboradores de la institución respecto a sus conductas, competencias y estilo, con los objetivos estratégicos y resultados comprometidos en la institución dentro del marco de los principios y valores incluidos en los estatutos de la institución.

Comité de Seguridad de la Información:

Este comité establece las políticas, roles, estrategias y se encarga de la toma de decisiones respecto del riesgo tecnológico y seguridad de la información necesaria para resguardar los activos de la institución.

Comité de Marketing y Comunicaciones:

Este comité es el encargado de revisar todas las materias relativas a los productos, imagen corporativa y comunicaciones de la institución. En este comité necesariamente tienen que estar incluidos representantes del área o gerencia de Marketing.

Comité de Cumplimiento Normativo:

Este comité desarrolla los procedimientos necesarios para el cumplimiento del Código de Conducta en los mercados de valores, de igual manera examina y sanciona las infracciones cometidas por incumplimiento del Código. Es un comité que se encuentra en las instituciones que operan en bolsas y mercados de valores.

Comité Local de Nuevos Productos:

Este comité identifica los riesgos, costos y beneficios asociados a los proyectos de nuevos productos y servicios, previos a su comercialización, asegurándose de que cumplan los requisitos legales y de imagen corporativa, previa a su presentación al Consejo de Administración para su aprobación. De acuerdo a la institución pueden variar los integrantes del comité pero lo recomendable es que esté involucrado por un representante de consejo junto con representantes de las áreas de mercadeo, sistemas, operaciones y la gerencia financiera. Las reuniones del comité pueden ser de acuerdo al lanzamiento de nuevos proyectos de productos o realizarse en reuniones periódicas (ej. mensualmente).

Comité de Divulgación y Negociación:

Este comité garantiza y administra la política de divulgación de acto y hecho relevante y de la negociación de valores mobiliarios, abarcando una gama de acciones internas para mejorar el control, uniformidad y transparencia en la divulgación de los flujos de información.

Consejo Consultivo Internacional:

Este comité evalúa las perspectivas de coyuntura económica mundial y la aplicación de códigos y lineamientos internacionalmente aceptados.

Responsabilidad Socio Ambiental:

Este comité tiene como propósito definir la Política de Responsabilidad Socioambiental de la institución y establecer la alineación de sus acciones por medio del análisis de riesgos, oportunidades y amenazas, con relación a sus acciones, proponiendo proyectos y soluciones que generen un buen trato ambiental y el desarrollo sostenible de la sociedad.

Comité de Controles Internos y Conformidad:

Este comité se encarga de asesorar al Consejo de Administración en el desempeño de sus atribuciones relacionadas con la adopción de estrategias políticas y medidas de difusión de la cultura de control interno, mitigación de posibles pérdidas potenciales y la alineación con las normas aplicables a la organización que ayuden a cumplir el plan operativo anual y la planificación estratégica de largo plazo.

Comité Técnico de Operaciones CTO:

Este comité suele ser el máximo órgano de decisión de algunas instituciones en cuanto a materia de riesgo. Tiene a su cargo decidir sobre las operaciones de riesgos con los clientes y estudia las propuestas que por sus características deben presentarse a consideración del Consejo de Administración y la Asamblea General.

Comité de Gestión de la Integridad Corporativa:

Este comité es el órgano que se ocupa principalmente de fijar los lineamientos éticos de actuación de sus funcionarios y de promover la adopción de las medidas necesarias para resolver situaciones éticamente cuestionables que pongan en riesgo el Buen Gobierno Corporativo de la institución.

Otros Comités no estatutarios:

De acuerdo al tamaño de la institución y la realidad de sus operaciones, pueden existir muchos comités adicionales a los mencionados o pueden existir comités cuyos objetivos son los mismos pero poseen un nombre distinto. Otros comités que se pueden nombrar son Comité de Tesorería, Comité para la Implementación de Basilea II, de Gestión de Políticas y Prácticas Contables y de Inversión, entre otros.

En fin, el objetivo principal que se busca es apoyar al Consejo de Administración y a la alta gerencia en el cumplimiento de sus objetivos y funciones bajo la aplicación de lineamientos de un Buen Gobierno Corporativo.

CAPÍTULO 4

INVESTIGACIÓN DE CAMPO EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

El propósito de nuestro trabajo de investigación es el de conocer el grado de desarrollo del Gobierno Corporativo en las microfinancieras, específicamente las Cooperativas de Ahorro y Crédito, es por eso que antes de empezar a analizar los resultados del estado del arte del Buen Gobierno Corporativo en estas instituciones. Nos parece imprescindible que el lector se familiarice con los conceptos básicos sobre lo que es una cooperativa de ahorro y crédito (COAC), cual es su misión, que fines persigue y también como se conforma la misma.

Nos parece importante que el lector de este trabajo conozca las generalidades sobre las COAC para que pueda tener un mejor entendimiento de los temas que se tratan, y algunos términos que son específicos de este tipo de entidades. Es así que a continuación se expondrán algunos conceptos sobre las Cooperativas, información que de ser necesario el lector podrá encontrar más a profundidad en la Ley de Cooperativas y su respectivo reglamento, así como en la Ley General de Instituciones del Sistemas Financieros o el Decreto 194.

Posteriormente se mostrarán resultados y conceptos importantes sobre Gobierno Corporativo consultados a Gerentes Generales, Consultores, Organismos de Gobierno Corporativo y entidades reguladoras que han sido entrevistadas para tener un entendimiento más profundo sobre el tema y el entorno en el que se mueven. Con estas entrevistas se ha buscado obtener resultados sobre cómo se encuentra el Gobierno Corporativo en general en el país y en específico en el sector de COAC. Los resultados serán expuestos más adelante y se presentarán conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de esta investigación.

4.1 LEY DE COOPERATIVAS

La Ley de Cooperativas en su artículo 1 nos menciona lo siguiente:

Artículo 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.¹¹²

Es importante entender el concepto de una organización sin fines de lucro, ya que nosotros hablaremos de cooperativas de ahorro y crédito. La Ley es general para todo tipo de COAC y posiblemente el lector se pregunte como puede ser posible que no se persigan fines de lucro si una cooperativa de ahorro y crédito es una entidad financiera, pues la naturaleza de la Cooperativa es esa, y las COAC persiguen un fin más social que capitalista. Buscan que sectores menos favorecidos de la sociedad puedan acceder a créditos para realizar su actividad productiva y así poder ejercer su actividad como apoyo

¹¹² Congreso Nacional. Ley de Cooperativas. Quito, 2004. p. 1

a la economía del país. Es por eso que se puede decir que una COAC no persigue el lucro. Claro está que será necesario que este tipo de entidades estén bien administradas y puedan obtener un beneficio o utilidad en sus operaciones para que puedan seguir funcionando y cumplir su principal objetivo que es más social que capitalista como ya explicamos.

Para profundizar en la parte legal de las COAC, a continuación se presentarán los artículos más importantes sacados de la Ley de Cooperativas sobre la constitución, la administración, los socios, y el régimen económico de estas entidades.

Constitución y Responsabilidad

Artículo 5.- Para constituir una cooperativa se requiere de once personas, por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo con personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el Reglamento General.

Artículo 6.- Las personas interesadas en la formación de la cooperativa, reunidas en Asamblea General, aprobarán, por mayoría de votos, el estatuto que regirá a la cooperativa.¹¹³

Artículo 9.- Si no se expresa lo contrario en el estatuto, se entenderá siempre que la responsabilidad de una cooperativa está limitada al capital social. Sin embargo, la responsabilidad limitada puede ampliarse por resolución tomada por la mayoría de los socios, en una Asamblea General que haya sido convocada para el efecto, y siempre que el Ministerio de Bienestar Social apruebe tal reforma en el estatuto.¹¹⁴

De los Socios

Artículo 11.- Siempre que llenen los requisitos establecidos en el Reglamento General y en el Estatuto, pueden ser socios en una cooperativa:

- a) Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse;
- b) Los menores de 18 años y cuantos se hallen bajo tutela o curaduría, que lo hagan por medio de su representante legal;
- c) Los menores comprendidos entre los 14 y los 18 años de edad, por si solos, en las cooperativas estudiantiles y juveniles; y,

¹¹³ Ibídem, p.1

¹¹⁴ Ibídem, p. 2

d) Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro.¹¹⁵

Artículo 18.- Cada socio tendrá derecho a un solo voto, sea cual fuere el número de certificados de aportación que posea, salvo la excepción señalada en el artículo 26 del Reglamento General.¹¹⁶

Es importante el Artículo 18 el cual menciona que cada socio tendrá derecho a 1 voto, ya que las cooperativas se las entiende como una sociedad de personas, más que una sociedad de capital. Es decir que aquí el voto vale más por la calidad como personas que el capital en sí. Explicándolo mejor podríamos decir que no importa cuanto haya aportado determinado socio, cualquiera de ellos tiene el mismo derecho, es decir tiene derecho a 1 voto.

Estructura Interna y Administración

Se explica en los siguientes artículos, como deberá ser gobernada y administrada una cooperativa, tema importante para analizar el gobierno corporativo, ya que podemos comparar las leyes vigentes con las recomendaciones de mejores prácticas que tiene el Código Andino de Buen Gobierno Corporativo.

Artículo 30.- El gobierno, administración, contraloría y fiscalización de una cooperativa se hará a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales, de conformidad con las atribuciones señaladas en esta Ley, en el Reglamento General y en el estatuto para cada uno de dichos organismos.

Artículo 31.- La Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate, quien presida la Asamblea tendrá voto dirimente.¹¹⁷

¹¹⁵ *Ibídem*, p. 2

¹¹⁶ *Ibídem*, p. 3

¹¹⁷ *Ibídem*, p. 4

Artículo 35.- El Consejo de la Administración es el organismo directivo de la cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General.¹¹⁸

Artículo 39.- El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa.¹¹⁹

Estos artículos nos hablan de la parte de propiedad y directiva de una cooperativa, es decir de las personas que regirán los rumbos de una cooperativa, la parte estratégica del negocio, los organismos que delimitarán la filosofía de la cooperativa y las políticas, es decir el futuro y la visión de una entidad de este tipo. La parte neurálgica de un buen gobierno se encuentra en el directorio y la administración.

Artículo 43.- El Gerente es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable, y estará sujeto a las disposiciones de esta Ley, del Reglamento General y del Estatuto.

Artículo 44.- El Gerente será designado por el Consejo de Administración, salvo las excepciones que establece el Reglamento General.¹²⁰

Régimen Económico

Artículo 51.- Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados nominativos, indivisibles y de igual valor, que serán transferibles sólo entre socios o a favor de la cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración.¹²¹

El significado de acciones en una empresa es proporcional a certificados de aportación en COAC. La diferencia existente entre las acciones y los certificados de aportación es que los certificados no son acumulables, es decir cada socio tiene la misma participación a diferencia de las empresas en donde mientras mayor es el capital de acciones mayor representatividad tiene el accionista.

¹¹⁸ *Ibíd.*, p. 4

¹¹⁹ *Ibíd.*, p. 5

¹²⁰ *Ibíd.*, p. 5

¹²¹ *Ibíd.*, p. 6

Clasificación de las cooperativas

Existen distintos tipos de cooperativas como por ejemplo: de producción, de servicios, de consumo pero nosotros nos centramos en las de ahorro y crédito y la Ley nos dice lo siguiente:

Artículo 66.- Cooperativas de ahorro y crédito son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.¹²²

4.2 DECRETO 194

Para tener en cuenta todo lo respectivo a cooperativas de ahorro y crédito, específicamente nos deberemos remitir al decreto ejecutivo 194 del presidente Rafael Correa Delgado donde expide el **“Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, y las cooperativas de segundo piso sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros”**.

Los primeros artículos de este decreto nos hablan sobre los conceptos de entidades de intermediación financiera.

Artículo 2.- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden ser de Primer o Segundo Piso; las Cooperativas de Primer Piso son aquellas que pueden realizar intermediación financiera con sus socios y terceros que podrán ser personas naturales o jurídicas; las Cooperativas de Segundo Piso son aquellas que únicamente pueden realizar intermediación financiera con Cooperativas de Ahorro y Crédito de Primer Piso, socias o no socias.

¹²² Ibídem, p. 8

Artículo 3.- Las cooperativas se rigen por los valores y principios universales del cooperativismo, los mismos que deberán ser aplicados en las resoluciones de carácter general emitidas para el sector cooperativo. Los principios del cooperativismo son:

- a) Adhesión abierta y voluntaria;
- b) Control democrático de los socios;
- c) Participación económica de los socios;
- d) Autonomía e independencia;
- e) Educación, capacitación e información;
- f) Cooperación entre cooperativas; y,
- g) Compromiso con la comunidad.

Artículo 4.- Para efectos de este Reglamento, se entiende que las cooperativas que realizan intermediación financiera con el público son aquellas que captan recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios o de terceros o de ambos, pudiendo recibir aportaciones en sus cuentas patrimoniales, con la finalidad de brindar servicios financieros permitidos por la Ley.¹²³

El decreto 194 nos habla de todos los aspectos concernientes a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, de su constitución, administración y liquidación. Es importante tener en cuenta este decreto al momento de realizar el estudio sobre gobierno corporativo ya que este decreto engloba algunas de las medidas recomendadas para tener un buen gobierno corporativo para los países de la región andina. Es necesario tener en cuenta este decreto ya que es interesante saber que la ley y control que ejerce la Superintendencia de Bancos y Seguros que se puede considerar rígido y exhaustivo norma muchas de las prácticas que se recomiendan para tener un buen gobierno.

Para el lector se incluirá este decreto en la sección de anexos para que pueda profundizar más sus conocimientos sobre las cooperativas de ahorro y crédito.

¹²³ Rafael Correa. Decreto No. 194. Quito, 2009. p. 3

4.3 MUESTRA

El objetivo de nuestra investigación es conocer el estado del arte del buen gobierno corporativo en las COAC ecuatorianas, específicamente las controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros que son 38. En las cooperativas controladas se están aplicando gran parte de los lineamientos recomendados para un buen gobierno. Un gran apoyo ha sido el programa de Buen Gobierno Corporativo que impulsa la Bolsa de Valores de Quito y también el control que ejerce la Superintendencia de Bancos y Seguros con la supervisión y calificación de las COAC bajo su herramienta GREC. El sistema GREC toca puntos sobre gobierno corporativo y además el decreto ejecutivo 194, que da cierta regulación donde recoge algunos principios de GC, recomendados por los Lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo que son los principios en los cuales se basa nuestra tesis.

Al aplicar el muestreo para una población de 38 elementos los resultados arrojan un número de 31 Cooperativas a ser encuestadas como tamaño de muestra. Sin embargo, no se ha podido realizar tal número de entrevistas y aplicaciones del evaluador de GC. Se envió una encuesta virtual de gobierno corporativo a todas las cooperativas del país vía mail. Lastimosamente solo 2 cooperativas fuera de Quito contestaron nuestro mail. En Quito, logramos aplicar el evaluador y realizar entrevistas filmadas a 7 cooperativas las cuales son las más importantes del país y ya han acogido a prácticas de Gobierno Corporativo. La fórmula aplicada para el muestreo fue la siguiente:

Tamaño de la muestra para poblaciones finitas, conociendo la población:

$$n = \frac{(z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N)}{(z^2 \cdot \sigma^2 + e^2 \cdot N)}$$

Donde:

Z=1,96 tomando un nivel de confianza del 95%

B= varianza tomando como desviación estándar 0,5

e= error de estimación que lo hemos considerado en 0,05

N=tamaño de la población que en este caso es 38

A pesar que no se ha realizado el número que arrojó la muestra, tenemos el suficiente sustento para dar una opinión acertada sobre el estado del gobierno corporativo en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador ya que hemos conseguido realizar entrevistas a los organismos más importantes del país y organismos internacionales que están trabajando en la iniciativa de Gobierno Corporativo, y que tienen una idea clara sobre el estado de las buenas prácticas en las Cooperativas. Es así que se ha entrevistado a la Corporación Andina de Fomento, Bolsa de Valores de Quito, Superintendencia de Bancos, Asociación Nacional de Cooperativas, Red Financiera Rural, Financoop, Consultoras que implementan Gobierno Corporativo en el país como Proqualitas y Governance y la Firma de Auditoría Externa de Cooperativas César Jiménez. Todos estos organismos que trabajan en el día a día del Gobierno Corporativo nos han servido para realizar un estudio objetivo sobre la situación del GC en cooperativas y poder dar un válido punto de vista sobre cómo se encuentra el país en este tema. Es así que queríamos hacer esta aclaración, decir que a pesar que hemos aplicado el evaluador a 8 cooperativas estas han sido suficientes para medir el estado del GC en el país ya que tenemos

entrevistados a los organismos más importantes del país, mencionados anteriormente y que nos han permitido concluir satisfactoriamente nuestro trabajo con un nivel de certeza válido.

4.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO – ENTREVISTAS

Para medir el grado de desarrollo del gobierno corporativo en COAC ecuatorianas se han realizado entrevistas a algunas cooperativas de ahorro y crédito y a los organismos más importantes en este tema. Con esta investigación tenemos cubiertas la mayoría de opiniones que en el país nos podrían dar sobre gobierno corporativo. A su vez, al entrevistar a las cooperativas y aplicar el evaluador de BGC de la CAF, nos hemos encontrado con las respuestas a nuestras preguntas iniciales a este trabajo de investigación.

Seguros de que este trabajo será un aporte a la Red Académica de Universidades en el tema de Gobierno Corporativo y contando con el total apoyo de organismos como el programa de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Quito para incluir nuestra investigación a disposición de todas las empresas y personas que necesiten saber algo más de Gobierno Corporativo, les presentamos nuestra investigación que cuenta primero con los testimonios sobre Gobierno Corporativo recogidos en las entrevistas por medio de video y que serán plasmadas en este trabajo junto con los resultados del evaluador de GC realizado a cooperativas.

Entrevistas Video

COAC Cotocollao

Ing. Jorge Huertas – Gerente General

1. ¿Cómo ve al Gobierno Corporativo?

El Gobierno Corporativo es muy importante en todas las instituciones ya que quienes lo integran son las principales autoridades, los cuales son responsables de la continuidad o no de un negocio.

2. ¿La Cooperativa Cotocollao ha estado al tanto del tema de BGC, lo ha implementado?

La Cooperativa hace 1 año entro en un proceso inicial de Gobierno Corporativo, el mismo que fue auspiciado por la Bolsa de Valores de Quito, se iniciaron las primeras partes como hacer una inducción e indicar los beneficios sobre tener un Buen Gobierno Corporativo.

Esta iniciativa está en proceso, pero con esta Gerencia se está retomando, hacer entender que sirve para una Administración sana transparente, y con la ayuda de organismos internacionales como el mismo Banco Interamericano de Desarrollo BID,

que está dando líneas de crédito externas a aquellas instituciones que estén manejando y aplicando conceptos de GC.

3. ¿Cree que falta mayor impulso de las entidades que controlan a las microfinancieras, como la SBS, se debería dar más apoyo a las cooperativas?

La última semana del 2010, el mes de Diciembre, hubo una charla del organismo de control que es la SBS, sobre el GREC, que es la nueva forma de evaluación por medio de un manual, llamado MUS (Manual único de supervisión), donde se pretende evaluar el Gobierno Corporativo, aparte de lo que es una visita in-situ del organismo de control es un acápite muy importante evaluar lo que es el BGC, ya está iniciando la SBS con esto.

En cuanto a las microfinancieras sabemos que nos hace falta caminar bastante con este tema, algunas cooperativas colegas ya lo están empezando hacer pero es importante continuar con este trabajo para tomar en cuenta lo que es en una administración a más de los riesgos, lo que es el GC.

4. ¿Cree que los beneficios de tener GC supera los costos?

No creo que se puedan cubrir al principio los costos, pero esta es una visión de mediano y largo plazo, que a partir del mediano plazo, los costos se verán de alguna

manera compensados y recuperados, ya que la gente va a tener mayor confianza y eso hará que haya mayor generación de negocio en cuanto a lo que es la microfinanza.

5. ¿Cuál es la posición del Consejo de Administración en cuanto al GC?

Este es un nuevo Consejo, por lo tanto estamos en un proceso de inducción, pero están con el ánimo de hacer nuevas cosas, para lo cual me han dado todo el apoyo.

6. ¿De forma general, como se encuentra el BGC, en la Cooperativa Cotocollao en relación al resto del sector microfinanciero?

Estamos en la etapa inicial, en algunos casos más avanzados que otras porque algunas no han visto nada de Gobierno Corporativo, en todo caso estamos en una etapa inicial pero hay otras cooperativas que están en una etapa intermedia, donde ya se está maneando cierta documentación sobre Buen Gobierno. Nos falta a nosotros la implementación y evaluación.

7. ¿Cuándo tiene estimado que esté implementado el GC totalmente en su Cooperativa?

Estimamos que a finales de este año inicios del primer trimestre del próximo año. Haciendo un buen proceso de implementación. Esas son nuestras perspectivas.

COAC Construcción, Comercio y Producción

Ing. Sergio Guevara - Gerente General

1. ¿Qué es el Gobierno Corporativo?

El buen Gobierno Corporativo que nosotros lo estamos llamando Cooperativo, es la interacción de todos los entes que de alguna u otra manera están interviniendo tanto en el proceso Directivo, Ejecutivo y operacional, los cuales tienen que buscar una relación armónica en busca de los objetivos comunes para alcanzar las metas que se hayan propuesto.

2. ¿Se está implementando el BGC, en esta cooperativa?

Siempre se ha implantado un BGC, pero las formas de poderlo llevar en buena medida ya lo estamos aplicando, porque ha sido un proceso cambiante con nuevas normas y técnicas que de una u otra manera han hecho viable que, tanto las empresas privadas, comerciales, industriales en este caso financieras, podamos implementarlas. Estamos en una etapa de implementación, seguiremos implementando, tiene un inicio pero no un fin, el buen gobierno se regirá por las necesidades que la organización tenga.

3. ¿De dónde nace el GC en esta cooperativa?

La COAC tuvo la suerte de contar con empresarios en su consejo administrativo, eso significó que había un mayor conocimiento de todas las acciones y actividades que venían desarrollando.

Uno de los principales problemas que han tenido las COAC, es que no ha habido una interacción entre lo que son consejos de vigilancia, consejos de administración, consejos de administración o vigilancia con gerencias o con personal, no han sabido captar lo que significa verdaderamente las responsabilidades los deberes y obligaciones que deben tener.

En la gran mayoría de cooperativas han existido unos desfases tremendos con respecto al consejo de administración, algunas han tenido cambios sustanciales.

Uno de nuestros presidentes fue el Ing., Galo Villamar uno de los mayores empresarios, pero él fue con su madre el gestor de la Coop. San Francisco de Asís, en ese tiempo se tenía un conocimiento cabal sobre temas de gobierno Corporativo.

4. ¿Considera que entidades como la SBS, deberían incentivar más el Gobierno corporativo, dar mayor control?

De hecho, porque ha existido un conocimiento de las cosas que se tiene que hacer sobre Gobierno Corporativo, se preguntaba antes, cuál es la visión, misión y no se conseguía respuesta.

5. ¿Considera que los beneficios de tener un BGC cubre todos los costos asociados con este?

Todo depende de qué manera se va a llevar una consultoría, pueden ser de alto grado como las de la BVQ, donde son estudios bastantes costosos que algunas entidades no lo pueden tener, pero el costo beneficio es positivo.

6. ¿El consejo de administración y vigilancia están comprometidos con el BGC, quieren que toda la cooperativa lo conozca?

Se ha buscado que los tres entes se manejen juntos, el consejo es muy proactivo, hay el deseo de que se comparta estos conceptos.

7. ¿Cómo cree que está desarrollado el tema de GC en el resto de COACs?

Lo que está haciendo la Asociación de Cooperativas es dar mayor fuerza a que se entienda y se dé importancia a lo que es el BGC, no solo por ley, porque la SBS, nos pueda venir a revisar, porque es un proceso que tiene que estar inmerso en nuestras entidades, porque ni no hay este conocimiento, no podemos tener claro hacia a donde caminamos, para tener una calificación ISO, tenemos que empezar, para saber qué es lo que tenemos, normar y llevar procesos definidos, pero es difícil, no podemos decir que ya lo tenemos, nos falta mucho, tenemos 30 representantes que a veces no asisten, pero en las reuniones mas de camaradería nos ponemos a conversar estos temas.

8. ¿Cuál es el tema más difícil de controlar en un BGC.- asamblea, directorio, información, controversias?

Temas de asambleístas en relación a balances y presupuestos, porque hay personas que no tienen un conocimiento cabal de los temas numéricos. Pero nosotros hemos tenido suerte ya que en nuestras asambleas han sido conocedores en relación a estos temas. Nosotros estamos tratando de informar a los socios, con boletines, tratando de educar financieramente a los socios.

Tenemos también que añadir la responsabilidad social y también la protección del medio ambiente, queremos desarrollar un BGC, comprometido. Con todos los que están formando la entidad.

COAC 29 de Octubre

Eco. Álvaro Andrade - Gerente General

1. ¿Qué es el gobierno corporativo?

El buen gobierno Corporativo, habla de las sanas prácticas de la organización para llevar armónicamente las relaciones entre los distintos niveles con miras a la consecución de los objetivos planteados por la Cooperativa, ese grado de armonía en la aplicación de normas, ese grado de compenetración entre el equipo de trabajo tanto entre directivos como a nivel ejecutivo y operativo es el que permite contar con un BGC, pero no solo es una visión el interior, sino también es una visión que trasciende hacia el conglomerado, entonces un BGC, se enfoca hacia metas internas y metas que la sociedad espera de la cooperativa.

2. ¿Qué tan desarrollado está el BGC, en el mercado de Cooperativas?

Creo que el sector cooperativo, al fundamentarse en sus principios, tiene imbuido como parte de su cultura un esquema de BGC, el inicio de las Cooperativas no fue tan transparente ni tan evolucionado como es hoy, ha habido Cooperativas que han tenido problemas muy serios. Cooperativas como la 29, ha tenido la capacidad de ir evolucionando en el tiempo, nosotros somos una Cooperativa de más de 43 años de vigencia, desde que un grupo de paracaidistas la formó, con dificultades relacionadas

con GC, pero la evolucionando con el tiempo. Nosotros percibimos que estas sanas prácticas se han ido estabilizando mucho más en parte a los esquemas de supervisión y control que ejerce la SBS, la regulación, esquemas, formalización, hace que el GC, se fortalezca, tal vez no haya códigos definidos pero si existe una cultura de cómo hacer esto. Considero que en estos temas estamos bastante bien gran parte de las cooperativas.

3. ¿Considera que los beneficios de BGC, cubren los costos de implementarlo?

Creemos que están más que cubiertos, una organización que adolece de falta de procedimientos, de falta de normativa interna, de falta de principios y regulaciones, obviamente va a incurrir en muchos mayores problemas de eficiencia, de producción, de costos no asociados a una producción específica, que organizaciones que ya han tomado tiempo en establecer estructuras definidas.

4. ¿Qué cree que hace falta para que se adopte a nivel del BGC en cooperativas de ahorro y crédito?

No creo que exista una animadversión a esto, más bien lo que existe es una falta de formalización de todo lo que engloba el GC, sería bueno que con la ayuda de jóvenes profesionales u organizaciones o consultoras, terminemos de formaliza la evaluación de GC y hacerle seguimiento periódico, eso nos permitiría tener planes de acción, pero creo que hay que irlo incorporando, es un buen momento y es un buen tiempo para hacerlo.

COAC Codesarrollo

Dr. Carlos Mazón - Gerente General

1. ¿Qué es el BGC?

Es el manejo transparente, ético de una institución, en la cual intervienen la alta gerencia y el consejo directivo, que haya equidad y que las decisiones sean tomadas equitativamente.

2. ¿Qué tan desarrollado está el GC, en cooperativas de Ahorro y Crédito?

Tenemos bastante desarrollado en Codesarrollo, hay un buen nivel en la asamblea, consejo y gerencia, si nos ponemos a ver, creo que es muy poco lo que deberíamos añadir.

3. ¿Desde cuándo se implementa el BGC en Codesarrollo, de donde nace?

Nace de la forma de ser de Codesarrollo, su visión, su misión su orientación desde ahí, muchas cosas están implementadas y puestas en los estatutos, nosotros hicimos con la BVQ y BID, una evaluación y el resultado fue que es muy poco lo que debemos mejorar en temas de BGC.

4. ¿Considera que debería haber más controles por parte de organismos reguladores como la SBS?

Creo que más allá de controles debe haber la voluntad de lo que implica hacer un BGC.

5. ¿Los beneficios de tener un BGC, superan los costos de implementarlo?

Si superan pero deseáramos tener mejores beneficios.

6. ¿El consejo de administración y vigilancia están al tanto de esta implementación?

Está al tanto, están de acuerdo.

7. ¿Colabora el decreto 194 a tener un buen gobierno?

Creemos que si, aunque creemos que debería haber mayor número de miembros en el Consejo de Administración, deseáramos que sean 7 consejeros en lugar de 5. Nosotros tenemos asistencia de participación del 90% de socios a las asambleas, en eso no tenemos problema como en otras Cooperativas donde la asamblea de representantes no necesariamente es representativa.

8. ¿En qué etapa está el BGC en la Codesarrollo?

Estamos atentos a los cambios, siempre pensamos en renovarnos, el BGC, está implementado aquí.

9. ¿Qué hace falta para que el BGC, se desarrolle de mayor forma en el mercado de Cooperativas de ahorro y crédito?

Primero tomar una mayor concientización, primero que los socios se apropien más y la sientan más su cooperativa, que no se sientan un cliente más, que jueguen su papel de socios. Se necesita más representatividad. En la asamblea de socios y el consejo de administración. Creo que ahí se debería ir ajustando un poco más.

10. ¿Se necesita más difusión cree que se hace falta capacitar mas a los socios en este tipo de temas?

Creo que mayor difusión ahora que se habla de responsabilidad social y todo. Pero creo que no se ha difundido mucho lo que significa ser cooperativista.

Asociación Nacional de Cooperativas

Dr. Becker Montesdeoca -Asesor Jurídico, Encargado de Programa de Buen Gobierno Cooperativo

1. ¿Qué es el buen gobierno corporativo?

Es saber equilibrar lo que son los entes directivos desde Asamblea General con Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia General y los socios, de tal manera de que todos cumplen los roles que establece la normativa, la ley, los reglamentos, las normativas internas, es el equilibrio entre todas esas fuerzas lo que hace un Buen Gobierno. Cuando existen desequilibrios en cualquiera de estos entes, distorsiona la relación del poder en una institución Cooperativa y hace que en cualquiera de los estamentos se ejerza más poder.

Entonces el buen gobierno, es el equilibrio y el cumplimiento de los roles de cada uno de los componentes de una Cooperativa.

2. ¿Qué tan desarrollado se encuentra el BG, en Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Ahí nosotros tenemos 2 escenarios, un escenario es el de las Cooperativas Controladas por la Superintendencia de Bancos y el otro es el de las Cooperativas controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas, en las controladas, se maneja un esquema mas

gerencial, en el sentido en el que la Asamblea General y el Consejo de Administración están para las grandes políticas, la Asamblea General se encarga de lo más general, las políticas, conocimiento del presupuesto de planes, el Consejo de Administración aprueba esos planes y presupuestos y controlando que el Gerente General que es el gran administrador de la Cooperativa ejecute esos planes, un Consejo de Vigilancia Controlador pero sin poder de veto.

En el esquema de las Cooperativas controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas tenemos una administración de dirigencia en donde la Asamblea y el Consejo de Administración mucho más controlan totalmente la Cooperativa y el Gerente se vuelve no en un administrador sino en alguien que está para cumplir pequeñas cosas que el Consejo de Administración resuelve y administra entonces son esquemas diferentes y aquí el Consejo de Vigilancia tiene poder de veto. Entonces en las Cooperativas controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas está mal entendida la gobernabilidad, no creo que están entendiendo cuales son las funciones de los cuerpos directivos, por ejemplo el Consejo de vigilancia en mi criterio jamás podría tomar decisión de adquisiciones, porque el controlador no debe estar haciendo parte del proceso, debería ser independiente y sin embargo el consejo de vigilancia tiene hasta poder de veto en ese tipo de Cooperativas.

El Consejo de Administración y el presidente hacen labores administrativas, tanto es así que hasta incluso firma cheques, firman cheques y lo firman en blanco y una serie de cosas que distorsionan lo que es el Buen Gobierno en Cooperativas.

No hay un equilibrio entre consejo de administración y gerencia general en el tipo de cooperativas de la Dirección Nacional.

En las Cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos, hemos encontrado distorsiones cuando encontramos Gerentes muy fuertes basados en el conocimiento técnico algunos gerentes están muy arriba y el Consejo de Administración solo está para ratificar lo que hizo el gerente no es el gran dictador de políticas, sino que se vuelve un subordinado de Gerencia general, entonces también no encontramos equilibrio.

3. ¿Desde cuándo se empieza a mencionar el tema del BG, en cooperativas de ahorro y crédito?

Desde la óptica de Cooperativas que estamos bajo la alianza cooperativa internacional, decimos que el Cooperativismo siempre tuvo un Buen Gobierno porque siempre buscó ese equilibrio, es distinto la sociedad de personas a la sociedad de capitales y como sociedad de personas creemos que siempre hemos tenido ese equilibrio, en las sociedades de capital hay desequilibrio por la tenencia de mayor capital y mayor decisión.

Lo que hemos hecho es dar una metodología en lo que nosotros manejábamos en Cooperativas de Ahorro y Crédito, ahora tenemos una metodología, pero Buen Gobierno creo que hemos tenido siempre.

4. ¿La Asociación Nacional de Cooperativas Manejan el Buen Gobierno Corporativo?

Llegamos a un convenio con la alianza cooperativa internacional, donde nos transfirieron su metodología de Buen Gobierno Cooperativo, es un Buen Gobierno adaptado para cooperativos, lo tomamos y se nos permite que podamos analizar depurar y dar un producto específico, la diferencia con el Buen Gobierno Corporativo, es que el Buen Gobierno Cooperativo está regido por los 7 principios Cooperativos.

Hacemos una evaluación de la Cooperativa en los 7 principios y sacamos un indicador cuando cumple tiene un 100%, en algo cumple un 50% y si no cumple con nada 0.

Establecemos que cuando una Cooperativa tenga el 70% de indicadores con el 100%, al menos el 20% con indicadores de 50% e indicadores menores al 10% de 0, se puede hablar que una Cooperativa tiene Buen Gobierno.

5. ¿El Buen Gobierno Cooperativo que manejan Ustedes, lo incentivan a todos sus socios?

Como parte de la membresía de la Asociación está abierta, para quien quiera implementarlo, es una metodología que se puede hacer en 2 o 3 días, primero receptamos la percepción de Gobernabilidad en la Cooperativa, hacemos un grupo integrado por consejo de administración, consejo de vigilancia y gerencia general, otro grupo por los representantes y otro grupo por el staff gerencial, son tres percepciones

diferentes, sacamos un promedio que nos determina cual es la percepción de Buen Gobierno.

6. ¿El Buen Gobierno Cooperativo coincide con el Buen Gobierno Corporativo que impulsa la SBS a través de la metodología GREC?

Se le presentó a la SBS antes de que salga el GREC, nuestra metodología de BG Cooperativo, parece que algo tomaron de lo nuestro, pero la SBS hizo un genérico no solo para cooperativas con más tendencia a la CAF, pero creemos que debería existir una metodología especial para Cooperativas.

Se hizo un ejercicio con los 51 principios de la CAF y se ha eliminado pocas cosas, como el tema de directores externos, y las amplias atribuciones del comité de calificaciones y atribuciones, pero por todo lo demás están tomados en cuenta.

7. ¿Cuáles son las principales dificultades que se encuentran en el mercado de las Cooperativas de Ahorro y crédito al momento de implementar un Buen Gobierno?

El principal problema es que cuando existen Cooperativas con distorsiones, estas no quieren que se entre a tratar temas de Buen Gobierno, eso es lo primero, lo otro es que a pesar que se implementen mecanismos para procurar un debido proceso para la remoción de los gerentes generales, el momento en que el Consejo de Administración quiere destituir a un gerente no se respeta ninguna norma. Nos ha pasado que con

buenos indicadores, los consejos de administración violentan las normas y destituyen gerentes.

8. ¿Cuál es el tema más complejo de implementar en los 5 puntos básicos del Código andino?

Lo que más falla en las cooperativas es en educación y capacitación en toda la estructura desde socios, representantes, vocales de consejos, es increíble ver que en algunas cooperativas no se debe capacitar a los socios porque sería un gasto de dinero, o que no se debe capacitar a los empleados porque significaría mayores salarios porque se van a ir a trabajar a la competencia o a la banca, eso es falta de entender lo que es formación. Creo que eso es lo principal.

En segundo grado está el equilibrio de fuerzas entre gerencia, consejo de administración y consejo de vigilancia.

9. ¿Considera que debería existir mayores incentivos y control por parte de organismos supervisores como la SBS, para la aplicación del BG?

Creo que si debe haber cierto control, para que se cumpla aquello que voluntariamente se puso como límites de Buen Gobierno, ahí es donde entra un organismo de control, que haga cumplir las normas que la Cooperativa mismo se impuso y no se limite solo a

cumplir la ley. En el caso de las Cooperativas regidas por la Dirección Nacional de Cooperativas, estas no tienen absolutamente nada desarrollado el buen gobierno.

10. ¿La ley general de Instituciones del Sistema Financiero y el decreto 194 colaboran con el Buen Gobierno?

Sí, porque dan reglas y marcos en los cuales se van a mover los deberes de cada uno de los niveles de la estructura de una entidad. Aunque se debería desarrollar un poquito más a nivel de reglamento.

11. ¿Cuáles son sus expectativas en cuanto a crecimiento de Buen Gobierno en COACs?

A raíz de la presentación del GREC, es evidente que muchas más cooperativas van a ingresar al tema de Buen Gobierno. De lo que tengo entendido gran parte de cooperativas incluyeron en su plan operativo (POA), este tema, si es que sale la nueva ley de economía popular y solidaria, proveemos que ahí saldrá el tema de Buen Gobierno Cooperativo.

12. ¿Los beneficios de implementar el BGC, son suficientes para cubrir los costos?

En algunos casos si, una de las cosas buenas del Buen Gobierno es tomar conciencia que se están dejando de hacer cosas de origen cooperativista, por ejemplo la

capacitación antes se tenía implantado mecanismos para capacitar a socios, pero por la búsqueda de eficiencia financiera ya no se lo hace.

Estas normas de Buen Gobierno, hace entender al socio que ser Cooperativista es no ser solo ser usuario de un servicio de crédito, va desde la adhesión abierta, cooperación entre cooperativas. Hemos visto cooperativas que cuando se les pregunta qué hace usted conjuntamente con otras cooperativas, tienen cero.

13. ¿En su criterio, qué medidas se deberían tomar para que se difunda más el BGC?

Tiene que volverse obligatorio para que las personas lo acojan, si no está en leyes o normas no se va aplicar, un determinado momento lo dejaran o lo aplicarán en tanto y en cuanto no les afecte, si les afecta lo dejarán de usar.

Red Financiera Rural

Economista Javier Vaca - Director Ejecutivo

1. ¿Qué es el BGC?

Es un conjunto de prácticas que ayudan a mantener la viabilidad de la institución o del negocio en marcha en base a las buenas relaciones y decisiones acertadas que puedan tomar su junta directiva, accionistas o responsables de la institución.

2. ¿Qué importancia tiene el Buen Gobierno Corporativo en el desarrollo de las COACs?

Es básica, tomando en cuenta que las COACs son sociedades de personas por lo tanto los que toman las decisiones a diferencia de otras instituciones privadas en este caso son los socios, y al tener las Cooperativas miles de socios, es evidente que se necesita, por un lado promover la buena dirección de estos socios por parte de sus representantes, que tomen las decisiones acertadas para el negocio, pero que no descuiden mantener una base activa de representatividad de los mismos socios.

3. ¿Qué tan desarrollado se encuentra el BGC en las COACs?

Dividiría en dos partes, porque en el Ecuador tenemos COACs reguladas por la SBS, donde el concepto ya se ha logrado introducir, en varias de ellas ya se lo está

implementando, pero en aquellas que no son reguladas por la SBS, todavía es un concepto muy básico, es mas algunas ni siquiera lo tienen, en las reguladas hay un camino avanzado, algunas más adelante que otras, pero por lo menos es algo que se lo toma en cuenta, también porque al ser instituciones reguladas están obligadas a una calificación de riesgo y un componente d esta calificación siempre es el GC, entonces si una institución quiere tener esta calificación necesariamente necesitará implementar estas prácticas.

4. ¿Qué medidas se pueden tomar el BGC, dentro de los sectores regulados y los no regulados?

Primero aclarar el concepto, porque en muchos casos no se tiene claro que nomás representa porque son varias dimensiones que topa el GC, en el caso de las reguladas es más fácil desde el punto de vista que existe una normativa para ellas que a su vez establece ciertos lineamientos para lo que es la elección de su asamblea general, la elección de representantes, lo que es su consejo de administración. Pero para aquellas que no están reguladas, la ley de Cooperativas, no tiene estos conceptos más que muy generales en cuanto a los valores cooperativos, pero en la práctica ha dado lugar que algunas cooperativas no reguladas, simplemente sean negocios familiares donde prácticamente no serían cooperativas y donde estas prácticas de BG quedan solo en el papel porque sus socios no participan, es decir un socio va a una Cooperativa porque requiere un servicio pero ni siquiera conoce sus derechos en la institución.

5. ¿La red financiera rural promueve el BGC dentro de sus miembros?

Si, nosotros tenemos toda una línea que habla de BGC para las instituciones, justamente como red mismo nos hemos encaminado en un proceso de BGC, para la red y del cual parte una definición de BGC, para las instituciones de microfinanzas, ahora ahí hay diversos niveles, es más fácil para las reguladas no solo por tener la ley sino que por su tamaño le s permite también la mayor especialización y concentración en lo que es el manejo técnico, pero para instituciones más pequeñas si se complica más, entonces hemos empezado por conceptos de gobernabilidad, es decir de cómo hacerle gobernable a la institución, no hablamos todavía de BG, es un paso previo ya que el BG es un tema mucho mas integral, pero con el tema de gobernabilidad tratamos de formar a los consejos, que son los que están a cargo de la dirección de la cooperativa, para que sepan cual es su función, para que sepan porque están ahí cuáles son sus responsabilidades y también para capacitarles en conceptos de administración técnico financiera para que tomen decisiones pensando en la Cooperativa y no pensando en beneficios personales o de terceros.

6. ¿Cuáles son las expectativas de este programa, cuando se tiene planeado tener un BG, en todos los miembros?

Yo diría que el BG, es algo dinámico que se va acoplado porque recordemos que sobre todo en las cooperativas hay mucha rotación en cuanto a las autoridades electas por los socios, no es como en el caso de una institución de capital accionario donde los

accionistas mayores generalmente son los que deciden, en el caso de las cooperativas al ser miles de socios siempre hay bastante alternancia incluso hasta del equipo ejecutivo de la institución por eso es algo delicado decir estamos en un proceso, es algo continuo porque si es que cambian los consejos hay que empezar casi desde el comienzo, lo que si tratamos es de tener cierta reglamentación interna que perdure, pero eso debe ir de la par con la supervisión, entonces en el caso de la SBS, no nos preocupamos mucho pero en el caso de las no reguladas no hay un supervisor porque nadie les obliga al cumplimiento entonces si no hay un seguimiento se pueden dar pasos atrás. En el caso de la Red tenemos nuestro propio sistema de supervisión en donde año a año hacemos una especie de calificación, no de riesgos integrales, sino una calificación de implementación de buenas prácticas y dentro de eso está el BGC, evaluamos que tanto están aplicando o no y establecemos un porcentaje de avance este porcentaje puede subir o disminuir, pero la tendencia en la red es que vayan subiendo las instituciones porque se dan cuenta de los beneficios de tener el BG.

7. ¿Los costos de la implementación del BGC, se justifican?

Yo diría que sí, aunque estamos tratando de que para instituciones pequeñas el costo sea menor porque actualmente gracias a lo que ha impulsado el BID, la CAF y la BVQ, se ha dado una metodología explícita para aplicar a las instituciones, pero a nuestro parecer todavía es costosa y limitativa para algunas instituciones, para instituciones grandes puede ser viable, pero si hablamos que en el país hay más de 1200 cooperativas de ahorro y crédito, de ellas 500 son abiertas al público y en promedio son

cooperativas que en su mejor caso llegarán a los 2 millones de dólares de activos, cuanto representaría el pagar una consultoría, lo que nosotros tratamos de hacer son manuales estandarizados donde se diga una cooperativa tipo, que medidas de GC podría aplicar porque partiendo de lo general para las COACs hay temas específicos, o temas comunes que puedan implementarse y no solo en una sino en un grupo, eso ayudaría bajando los costos y perfeccionando la herramienta porque es una herramienta general ya que en muchos casos está orientada para instituciones de capital accionario, nos hemos dado cuenta que los términos o el concepto no son tan buenos y puede provocar resistencia en las instituciones, se debería respetar los valores cooperativos pero reconocer la naturaleza esta, que ahora se reconoce en la constitución como las finanzas populares y solidarias. Tener un código de GC especial para COACs, sería interesante.

8. ¿Existe algún proyecto con la SBS o alguna otra institución para adaptar un código especial de GC para cooperativas?

De lo que yo conozco no, más bien hay mucha expectativa, ya que se está presentando la ley de economía popular y solidaria dentro de lo cual va a haber un capítulo de finanzas populares y solidarias y se va a constituir una nueva superintendencia, en ese momento creo que la superintendencia dictaminaría las reglas específicas, en este momento hay incertidumbre entre el sector cooperativo si queda en la SBS o van a la nueva superintendencia pero eso creo que en unos dos o tres años podríamos

clarificarlo, pero mientras exista esa incertidumbre, no se quieren dar más pasos adelante.

9. ¿Al momento de implantar un BG, cuales son los puntos más difíciles a tratar?

El tema del ámbitos de acción en cada uno de los consejos, hasta donde llega un consejo en su accionar, hasta donde llega la Gerencia General entonces ir delimitando estos poderes o estas atribuciones es lo más complicado y lo más complejo, porque en muchos casos el hecho de ser electo, una persona lo asume como un reconocimiento personal no como una responsabilidad de un colectivo, hay muchos casos de personas que se aferran o quieren tener más poder que los otros, hablando de Consejo de Administración, de vigilancia y gerencia. Entonces hay de todo, donde prevalece la gerencia, donde prevalece el consejo de vigilancia que le niega todo al de administración o donde el consejo de administración decide, eso es lo más difícil y sobre todo con directivos nuevos y al no existir una regulación clara en el caso de las no reguladas, afecta a la institución, y para las reguladas como ha habido tanto cambio en la normativa de las Cooperativas justamente por el caso de GC, donde la SBS ha querido normar el accionar interno lo cual también es equivocado desde el punto de vista que un supervisor no puede obligar a acciones administrativas a una institución que en teoría es autónoma, lo que debe supervisar el la prudencia y solvencia financiera pero no decir si una decisión administrativa que no afecte a estos, debe ser así o de otra manera, entonces ha habido algunos decretos ejecutivos cambiantes en este sentido en donde habilitan prohíben o limitan a los consejos su accionar, lo que no

hacen con los bancos. En cooperativas para ciertos gastos la superintendencia puede aprobar o no.

10. ¿Cómo fomentamos el BGC en las cooperativas que nos son reguladas, debería haber más control del MIES de la Dirección Nacional de Cooperativas o entrar a una autorregulación?

Debe haber las dos cosas, necesariamente necesitamos un organismo que responda por la normativa y necesitamos instituciones como esta red de tener un trabajo de autorregulación, nosotros tenemos nuestra propia guía normativa y buenas prácticas que hemos aplicado en la institución pero llega a un nivel en que si una institución no lo quiere aplicar, la máxima sanción que podemos ponerle es que salga de la red, pero si está poniendo en peligro los intereses de los socios y la institución la red no podemos hacer nada, no tenemos esa capacidad sancionadora, el único que puede hacer eso es el que supervisa entonces si se va a un caso extremo debe haber alguien que sancione y precautele, entonces debe haber.

11. ¿Cómo se encuentran las cooperativas en BGC en comparación con el resto del sistema financiero?

Diría que en un lado bien y en otro mal, en el lado que está bien es que las cooperativas tienen las ventajas que todos los socios son clientes, y todos los socios son aportantes de capital por tanto eso hace un grado de compromiso y de fidelidad a la institución

bastante alta porque le sienten a la institución como suya, entonces el riesgo del compromiso de los responsables institucionales va mas allá, si bien puede limitarse solo al capital pero a la larga son ellos ahorristas y también deudores entonces eso hace que los intereses y los juegos de poder interno contribuyan para que se tome las decisiones acertadas. En los bancos en cambio al responder solo por el capital, vimos lo que pasó en las crisis anteriores, los accionistas llegaron hasta cierto punto y habían desincentivos ya que al ser la mayor parte de la institución de terceros en cuanto a los pasivos llegó a un punto en que si una institución entra en crisis son los primeros que pueden salir hasta legalmente.

Pero en cambio en el otro lado el hecho de que todos los socios sean clientes, los procesos de toma de decisiones se vuelven lentos, eso es contraproducente en las cooperativas ya que no tiene una capacidad buena de respuesta ante los cambios que les exige el entorno, como modernizarse o ver que los que estén atrás de las cooperativas sean especialistas, necesariamente deberán contar con otras personas que los asesoren, son procesos más lentos pero más seguros. En la banca son procesos mucho más rápidos porque por un lado son empresarios los dueños porque tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado pero por esto también son más susceptibles de riesgo, entonces son dos modelos que tiene lo positivo y lo negativo. En crisis financiera sobreviven mas las cooperativas que los bancos por su gran solvencia y fidelidad de clientes, pero son más lentas en tomar decisiones, entonces cuando hay crisis las cooperativas van creciendo pero en épocas de expansión la banca se recupera.

Consultora Proqualitas Consulting

Ing. Walter Gavilanes - Socio Principal

1. ¿Cómo es el sector cooperativo?

Hay visiones que son exclusivamente de las cooperativas como tales son visiones de larga data, gente que ha venido trabajando por años en el sistema cooperativo y que tienen muy arraigados los principios Cooperativos, hay otras visiones que son visiones externas, del sistema cooperativo, que no han trabajado con el sistema cooperativo, que no están imbuidos en los principios cooperativos y que por alguna razón tienen que evaluar o mirar las Cooperativas como tales, el ejemplo de esto son las calificadoras de riesgo, las calificadoras de riesgo, muchos de sus técnicos, no vienen del cooperativismo sino vienen del sector financiero, sin embargo tienen que hacer un trabajo de tipo legal, es decir, tienen que calificar un cooperativa de ahorro y crédito y tienen que evidentemente aplicar unos esquemas.

También vienen visiones de los organismos de control que no están profundizadas en las Cooperativas, como la SBS, que controla el Sistema Financiero.

Algunos años que estuve en el Consejo de Administración de una Cooperativa me permitieron conocer en profundidad desde la perspectiva de Gobierno el sistema

Cooperativo. Me permite esta experiencia hacer consultoría luego en varias cooperativas.

Creo que cuando se habla de Gobierno Corporativo hay que descontaminarse de que si esto es sector público o sector privado, si es la banca o es una cooperativa, a la final las cooperativas son intermediarios financieros, más allá que tienen incorporados los principios de solidaridad etc., pero al final terminamos con una realidad, una cooperativa es un intermediario financiero, y que por lo tanto tiene un capital para responder a sus obligaciones a los riesgos inherentes a la operación y que por otro lado está fuertemente apalancada con los pasivos, las captaciones del público y ahí tenemos una circunstancia que es bastante especial, poniéndome en el lado de la empresa privada.

Cuando hablamos de una empresa de esta naturaleza, estamos hablando de un riesgo de capital que es de los accionistas. Los accionistas pusieron un patrimonio por delante y tienen un riesgo de capital que responder, evidentemente hay otros grupos primarios de interés como empleados, clientes y proveedores, pero en términos financieros el primer riesgo es el riesgo de capital, por lo tanto GC, lo que trata es de proteger ese patrimonio, y si el accionariado está amplio y disperso, proteger el capital no solo de los accionistas mayoritarios sino de los minoritarios, si alguien tiene 1% o 2% proteger en términos de transparencia a la totalidad del accionariado.

El gobierno corporativo tiene que ver fundamentalmente con transparencia con equidad con ética, pero en principio para proteger los intereses de los accionistas y también de los inversores es decir si alguien tiene capital en riesgo ahí, es decir si un banco le ha prestado una cantidad importante a una empresa también es protegerlo a Él, para que las prácticas vayan a disminuir lo que se llama riesgo de emisor, por ejemplo si una empresa emitió obligaciones, titularizó cartera, proteger al que compró eso, que existan prácticas que garanticen hasta donde puedan garantizar la sostenibilidad de la empresa, para que esta empresa pueda cubrir sus obligaciones.

Cuando hablamos de una cooperativa o de un banco no es solamente el capital el que está en riesgo, sino también están en riesgo los depósitos del público, una cooperativa de ahorro y crédito se asemeja a un banco, simplemente la composición es diferente, en un banco existen concentraciones de capital, donde hay accionistas mayoritarios que tienen el 90-95% del capital, cuando hablamos de COAC, el capital está disperso, en miles, hay cooperativas que tienen 20.000, 50.000, 100.000 socios. Entonces el capital reflejado en certificados de aportación está disperso, pero al ser disperso tenemos otra característica. No es solamente el capital sino los depósitos, que son de los propios socios, pero también hay depósitos de otra gente, aunque es un poco raro porque generalmente el socio es depositante.

Entonces el GC, parte de ahí en las COAC, con los principios de equidad, transparencia, ética, estamos analizando GC, desde la perspectiva de riesgo, de que se pierdan unos valores fundamentales por prácticas que no son las adecuadas.

Mi visión sobre GC, desmitifica algunos conceptos respecto al lucro, las COACs, por ejemplo, son sociedades de persona y no tenemos afán de lucro, pero al fin y al cabo necesitamos proteger el capital, si no tenemos utilidad el patrimonio se va para abajo.

No tiene nada de malo, acrecentar el patrimonio si ese patrimonio le pertenece a tantos socios.

La democratización del capital genera un problema en términos de Gobernabilidad, porque no hay verdaderamente un capital en riesgo, por el que alguien se pueda doler, la palabra doler, la pusieron algunos consultores internacionales, esta definición de capital doliente, es decir que a alguien le duele.

Cuando en cualquier empresa cuando alguien tiene capital mayoritario, el accionista se preocupa, pero cuando vemos una cooperativa donde encontramos que los socios tienen certificados de aportación de 40, 50, 100, 1.000 dólares en extremo, es decir perder 100 dólares no significa mucho, entonces esos 100.000 socios pierden conciencia de que tienen propiedad en la Cooperativa, y si la tuvieran no sería relevante que pierdan tan poco. Entonces en el origen de la Gobernabilidad existe este problema de falta de capital doliente.

2. ¿Qué diferencias principales existen entre una sociedad de capital y una de personas?

En una empresa, la gobernabilidad parte de un esquema que también es democrático, pero en definitiva, quien gobierna una empresa es quien tiene mayoría, vamos a la junta de accionistas y la dirección se rige por la mayoría, cuando tenemos GC, respetando el derecho de cada uno podríamos tener simetría de capital, es decir cada 20% de capital me da el derecho de poner un miembro en el directorio.

En cooperativas, no hay una mayoría de acciones, lo que hay es una mayoría de personas, en empresas una acción un voto, pero en cooperativas, un socio un voto, entonces en cooperativas la falta de conciencia de pertenencia determina que no se tiene representatividad.

Por ejemplo, ¿de 100000 socios cuantos concurren a votar?, tenemos un problema, si los que concurren a votar son el 10% de la base de socios, entonces ya nos podemos imaginar que lo que viene por delante es que la asamblea de representantes acusa una falta de representatividad y por lo tanto de legitimidad.

Tenemos que diferenciar legalidad de legitimidad, 50 representantes que fueron elegidos del 10% de la base de socios puede ser legal porque cumplieron el proceso, pero no es legítima en términos de representatividad, porque no representa más que a un porcentaje muy pequeño de la base de socios. Entonces 1 socio 1 voto, y la falta de conciencia del socio que es dueño representa una falta de legitimidad.

De esa asamblea, se va a nombrar un consejo de administración y probablemente tengamos en el consejo de administración a personas que no tienen más que el 1% del apoyo de los socios. Entonces, falta de capital en riesgo y falta de representatividad es el origen de una debilidad estructural en el sistema cooperativo.

Es una debilidad poniendo el caso de Mutualista Benalcazar, porque cuando la SBS, le dijo a la Mutualista que tenía deficiencias patrimoniales, no hubo socios ni una estructura de Gobierno que dijera, bueno, nosotros los socios vamos a poner el capital que falta para que no cierren la Mutualista, la mutualista cerró y no hubo un solo socio que se doliera. Este caso es un ejemplo para las sociedades de personas.

Dado el problema, lo primero que hay que hacer es incentivar la posición de socios más allá de su posición de clientes, hay que hacer un acercamiento mucho más estrecho, que se sientan más integrados, el problema de las cooperativas es que por la propia estructura están muy alejadas de sus socios. Hay empresas que manejan CRM y que tienen contacto muy cercano, en cooperativas muchas veces no se sabe dónde está el socio, solo cuando se le da crédito se empieza a levantar información, una recomendación es la integración de socios con sistemas CRM o de fidelización.

Otra recomendación que se ha dado es elevar el nivel de competencias de los organismos de administración y control. El GC aporta sustancialmente al crecimiento de una organización. El centro, el corazón del GC, es el directorio, al directorio deben ir los mejores mas allá de quien es dueño de esa organización.

Las competencias que se exigen para ir a una asamblea de representantes deben ser mas allá de los que pide la ley, bajo el supuesto de que quien va a la asamblea de representantes, va a ser potencialmente vocal del consejo.

La base es el consejo de administración y a partir de eso prácticas que permitan solidificar lo que es la estructura, desde el Gerente General hacia las líneas.

Las debilidades que la SBS y las calificadoras de riesgo, encontraron en cooperativas de ahorro y crédito son las que mencionamos, primero, la falta de conciencia de propiedad por parte de los socios y la falta de representatividad y legitimidad.

3. ¿De qué trata el sistema GREC?

Habla de cualidades éticas, técnicas y económicas o financieras de los accionistas, es duro para el sistema financiero y mucho más para las cooperativas porque analizando, lo ético significaría una calificación de accionistas, si hay sospecha de que un accionista esté relacionado con el narcotráfico o lavado de activos la institución debería prevenir que gente del narcotráfico esté sentada en los directorios de los bancos, como ocurrió en Colombia.

Cuando estamos hablando de lo técnico, significa que el accionista entiende su negocio, no es un accionista que solo espera réditos, significa que entiende los riesgos de intermediación financiera.

El accionista debe tener la capacidad económica para hacer aportaciones de capital inmediatas.

Si analizamos el GREC en sistemas Cooperativos tenemos un problema serio. El tema ético tal vez se deba pasar porque no se va a calificar a 10000 socios, pero en capacidad técnica va a estar complicado, es decir que existan socios que entiendan el negocio de intermediación financiera, si ni siquiera logran entender que son dueños y a veces encontramos que a los que ellos delegan en la asamblea tampoco tienen conocimiento por eso muchas veces en vez de proteger la cooperativa, o se ponen de lado de un acreedor neto o de un deudor neto, es decir o a defender al que pide crédito o al que deposita. Porque el que pide crédito dice que bajen las tasas y el que deposita pide que suban las tasas, disminuimos el margen y matamos la cooperativa.

Cuando hablamos de capacidad Económica, va a estar muy difícil pedir capital para proteger la institución. Algunas Cooperativas parece que eluden el tema GREC, esperanzados en una nueva ley que evada eso.

Las Cooperativas deberían dejar de pensar que va a haber una nueva ley, estas entidades piensan que debería haber un Gobierno Cooperativo, y para mi criterio eso es un error. Es un error porque no se puede confundir al mercado. Cuando un depositante tiene los 10000 dólares que fueron el ahorro de su vida y mira donde va a colocarlos el no puede decir aquí hay un Gobierno Corporativo y aquí hay un Gobierno Cooperativo.

No debe existir diferencia, el riesgo de emisor es el mismo. Se debe tener una sola unidad de medida. No estoy de acuerdo en diferenciarlos.

4. ¿Cuánto tiempo lleva Proqualitas dando consultoría de GC?

Llevamos más o menos unos 10 años, ya como Proqualitas estamos trabajando con la BVQ.

5. ¿De dónde nace la idea de aplicar consultoría sobre GC?

Hemos venido trabajando fuertemente en planificación estratégica, la planificación estratégica nos lleva al concepto de GC. Esa concepción nos llevó a GC, nos estaba faltando una sombrilla conceptual que se llama GC.

6. ¿Cómo se encuentra la demanda de servicios de GC?

El programa de la BVQ, incentivó la oferta como la demanda, con una serie de acciones y eventos. El proyecto fue exitoso, pero el esfuerzo es necesario porque existen miles de empresas que necesitan GC. Hay una demanda un poco escondida como son las empresas familiares, hay un poco de confusión en ellas. Ya que muchas empresas familiares piensan que los problemas se arreglan en el comedor.

7. ¿A cuántas cooperativas de ahorro han brindado consultoría?

Hemos brindado a 5 cooperativas, la Sagrario, Andalucía, Cotocollao, Codesarrollo, Cooprogreso.

8. ¿Qué tan desarrollado está el GC en cooperativas de ahorro y crédito?

Está bastante incipiente, hay mucho por hacer, evidentemente no es suficiente una reforma de estatuto, hay que vivir el estatuto y los reglamentos, debe convertirse en práctica de todos los días la aplicación de estos documentos, hay una primera cooperativa que está en la etapa de evaluación eso significa emitir el primer informe de GC a una asamblea de representantes, estamos en conversaciones para elaborar el primer informe. Las Cooperativas deben ir caminando hacia allá.

La confusión sobre si se debe tener un Gobierno Corporativo o un Gobierno Cooperativo, ha detenido el proceso, muchas Cooperativas están esperando que salga un nuevo Código y eso es un error ya que como estructura las cooperativas son iguales a las otras instituciones.

9. ¿La ley general de instituciones del Sistema Financiero y el decreto 194, colaboran con tener un BGC?

Creo que es también una aproximación, el propio manual único de supervisión al incluir el GC prácticamente con un peso del 25% está apoyando los conceptos de gobernabilidad en todo el sistema financiero.

10. ¿Cuál es su definición personal de GC?

Es un conjunto de conceptos, de prácticas y evidentemente lo primero son valores, ética transparencia, responsabilidad con los grupos primarios de interés, por lo tanto constituye un pilar fundamental para la responsabilidad social corporativa. No puedo entender responsabilidad frente al medio ambiente, a las comunidades, si primero no soy responsable casa adentro. “El Gobierno Corporativo es el marco de la política de empresa”

Consultora Governance

Augusto Garzón - Ejecutivo Senior

1. ¿Qué es el Gobierno Corporativo?

Es un conjunto de prácticas que una sociedad privada o pública la adopta de manera voluntaria y que pretende llegar a limar las asperezas que surgen de la propia práctica gerencial, es decir los conflictos de interés o los intereses contrapuestos que surgen entre los distintos grupos de interés primarios.

2. ¿Cuánto tiempo lleva Governance dando servicios de consultoría sobre GC?

Tenemos en el mercado 5 años en materia de GC, trabajamos junto a la CAF en un proceso en Ecuador, luego con el BID y la red de BGC en capacitación.

3. ¿De dónde nace la iniciativa de dar consultoría sobre GC?

La necesidad surge del tema que el 78% de las empresas familiares en su tercera generación tiene una gran caída, nuestra composición societaria en Ecuador es del 85% de empresas familiares, entonces tenemos un tema que ya nos es solo de consultoría sino un tema de sostenibilidad de la economía, es decir las empresas familiares generan impuestos, negocios, transacciones y un círculo virtuoso en la economía, pero sino

tienen la sostenibilidad en el tiempo la permanencia en el tiempo, y herramientas gerenciales que no son solo capacitación sino son prácticas del día a día no podemos lograr que ese tema de un paso adelante.

4. ¿Cómo se encuentra la demanda de servicios de consultoría sobre GC?

En el momento el programa de BGC, que auspicia el BID, está culminando el programa contempla aproximadamente 60 empresas de las cuales 42 han hecho implementación nuestra firma ha trabajado y colaborado con 26, dentro de estas la mayoría corresponde al sector real, hemos trabajado con red financiera rural que es una agrupación financiera de alrededor de 50 entidades entre COACs bancos ONGs y entidades de apoyo, estamos entrando a trabajar con una entidad de segundo piso, nuestro marco de acción a través de la consultoría tiene fácilmente 120 entidades, la demanda está latente , creemos que es necesario entender el concepto de mejor manera, sin embargo la efectividad de las prácticas se lo mide en el tiempo, necesitamos crear la conciencia.

Como cita; en Estados Unidos en la crisis del 2008 y 2009, las entidades que recibieron aporte estatal fueron evaluadas en temas de prácticas de Gobierno Corporativo y uno de los temas más importantes que se determinó luego de eso fue que la aplicación de las prácticas de Gobierno Corporativo era limitada e insuficiente. El Gobierno Americano cuando decidió hacerles el préstamo implementó una nueva normativa para mejorar las prácticas de GC y en Septiembre de 2010 la NYSE implementó una nueva

normativa de GC para las entidades que cotizan en bolsa, se podría decir que ese mercado es muy alejado, muy grande, pero no es verdad, hacemos transacciones con ese tipo de compañías, estamos relacionados con las compañías con las cuales la NYSE tiene normas de BGC.

Pasamos al mercado ecuatoriano donde tenemos 85% de empresas familiares donde la segunda generación no está en la filosofía del emprendedor, y la tercera generación desconoce, la tercera generación va a recibir un negocio donde no conoce su estructura.

5. ¿Cómo está la demanda del sector de COAC para consultorías de GC?

El tema de las COAC, es un tema particular, la cooperativa no es una sociedad de capital, es una sociedad de personas y por lo tanto tiene una reglamentación distinta.

Tenemos una confluencia especial, el aportante es a su vez socio, puede ser miembro del consejo de administración puede ser administrador y a su vez puede ser sujeto de crédito y sujeto de inversiones, es decir cumple todos los roles y evidentemente se maneja un conflicto de interés, y ahí viene la necesidad de implementar prácticas importantísimas de GC, lo que creemos es que el sector Cooperativo mueve a tantos recursos, tanta gente, y que demostró en el 99 que era un sector sólido y por eso mismo necesita regularse.

El proceso debe darse de manera profunda, el concepto de GC, es un cambio radical en la toma de decisiones.

6. ¿Falta información en el mercado cooperativo de lo que es el BGC?

Necesitamos entender la importancia del GC frente a nuestro negocio, nace el rol de las entidades de supervisión la SBS, ha normado la metodología GREC, la Superintendencia de Compañías también está haciendo un gran trabajo, creemos que debe haber un mix entre voluntariedad y obligatoriedad de prácticas de GC, porque muchas veces se entiende que el GC, es un concepto nuevo, innovador y por lo tanto alejado de la realidad, pero no es así. Porque cuando tenemos una asamblea a de partícipes en la cooperativa, estamos haciendo prácticas de GC, y depende de nosotros si somos capaces de poner la información a tiempo, entregarla a tiempo, estamos en un mundo donde la transparencia, el concepto que falta es entender la necesidad de que estas prácticas sean asumidas inmediatamente porque ya las tenemos adentro.

Nos hemos encontrado con muchas compañías que tenían conceptos de Gobierno Corporativo desde hace 20 años, ha habido gente que si lo ha pensado de esta manera, se ha dado cuenta que ya tenía prácticas lo único que necesitaba era evidenciarlas, potenciarlas y compartirlas.

7. ¿Cuál cree que es el área en cooperativas más compleja de implementar el GC?

El Directorio, porque el directorio pretende ser el órgano supremo dentro de los lineamientos de GC y eso significa que si tenemos un Gerente General muy poderoso va a resistirse de manera natural al cambio ya la cesión de atribuciones y poder que este conlleva, pero cuando el gerente entiende que el Consejo de Administración o Directorio se transforma en un órgano de supervisión, en un órgano estratégico, en un órgano de control de gestión que se transforma en un órgano de apoyo frente a la gestión gerencial, mira que es el mejor escenario que puede tener porque una persona sola no puede asumir todos los riesgos y a veces debe visualizar riesgos que no están a la luz del día en la gestión diaria un gerente general lleva el día a día y no puede observar la gestión estratégica, que es una de las debilidades que generalmente encontramos, muchas veces son empresas muy poderosas, muy bien calificadas pero que descuidan su gestión estratégica, porque tienen concentrado su gestión en el día a día, entonces el directorio le otorga esta herramienta que todos los gerentes quieren, es decir, como consigo más tiempo para ver mi negocio desde arriba con una perspectiva más global.

Otro tema es sobre los directores independientes, esto es incorporar a alguien que no es parte ni del accionariado ni tiene relación con la compañía al directorio, este tiene una voz objetiva, pero muchos empresarios tienen recelo de incorporarlos. El Ecuador no posee una escuela de Directores independientes, si decimos que el directorio es el órgano estratégico de la empresa necesitamos personas de ese tipo.

Un gerente general es una persona bien formada pero está en el día a día, con un buen directorio la empresa hubiera crecido más.

8. ¿Qué tan desarrollado ve al Gobierno Corporativo actualmente en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y cuáles son sus perspectivas para el 2011?

En el sector Cooperativo consideramos que hay cooperativas que han marcado el camino, hay cooperativas que han decidido arriesgarse a tomar estas prácticas y a formalizarse de manera absoluta Sin embargo hay muchas cooperativas que no se arriesgan y buscan de alguna manera que el GC les ofrezca flexibilidad por lo que la entidad reguladora cumple una función importante, la Dirección Nacional de Cooperativas que maneja el sector no regulado por la SBS, necesita que sus entidades controlen de mejor manera los riesgos, más allá de que la cooperativa sea muy pequeña necesita tomar prácticas para que sepan controlar los eventos que puedan surgir entre sus conciudadanos y los gerentes.

Por ejemplo cuando vienen de los países cercanos como Colombia, que están acostumbrados a otros procesos de negocios, invierten en una cooperativa y si invierten lo suficiente pueden llegar hasta a ser miembros del consejo de administración, entonces el consejo de administración genera herramientas adecuadas para controlar esto precisamente, de tener negocios con ciudadanos de otro país, de hacerlo de manera más adecuada y lograr un ganar - ganar.

Bolsa de Valores de Quito-Programa de BGC

Silvia de Uribe - Coordinadora del Programa de Buen Gobierno Corporativo

1. ¿Qué es el Buen Gobierno Corporativo?

Gobierno Corporativo es básicamente como es controlada y dirigida una empresa, en términos muy simples, la forma en que este Gobierno de una empresa, dirige, controla y supervisa el trabajo y desarrollo de una empresa.

2. ¿Qué tan difundido está el Gobierno Corporativo en el país?

Llevamos 4 años y la Bolsa lleva 6 años en un proceso que le llamamos de evangelización de Gobierno Corporativo, creemos que hemos avanzado tremendamente, llevamos a través del programa, con el apoyo del BID, mas de 1500 personas entre ejecutivos de primer nivel y accionistas de empresas que han sido sensibilizados en conferencias que hemos dictado, tanto con la firma consultora internacional que fue contratada originalmente, como con los miembros del programa como son Patricio Peña y Mónica Villagomez que son Presidente del Directorio y Presidenta Ejecutiva respectivamente, de la BVQ.

Estamos todo el tiempo dando conferencias sobre BGC, por lo que creemos que las empresas se encuentran muy al tanto de lo que se trata el BGC.

3. ¿Cómo nace el programa, cuál es su misión y en qué etapa se encuentran actualmente?

El programa nace a raíz de que la CAF, originalmente en el año 2004 y en el 2006 hizo unos lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo que nacen de los principios de la OCDE, que buscan enfocarse en la región andina y estas recomendaciones son vistas como la base que debería tener cualquier empresa que quiere poseer al menos los principios mínimos de GC, unos estándares.

La BVQ, consciente de esta necesidad que tienen las empresas ecuatorianas de formalizar y de ser más competitivas en un mercado globalizado, decide ser quien lleva la bandera de Gobierno Corporativo, CAF le da ese apoyo también a la bolsa de valores.

Se empieza a trabajar con el BID en un proyecto para poner en práctica los 51 lineamientos en empresas.

4. ¿En qué etapa se encuentra el Programa?

El programa lleva 4 años de ejecución con el apoyo del BID, estamos en la fase de cierre del programa, no de la difusión porque la BVQ tiene la intención de pasar a una siguiente etapa con la creación de un instituto de GC, a raíz de los 4 años de estar en un proceso de sensibilización, capacitación, implementación de prácticas, ya se ve la

necesidad de formar este instituto para apoyar a la formación de profesionales miembros de Directorio.

5. ¿Ha existido resistencia por parte de todos los sectores a los cuales han acudido a infundir el BGC?

Se ha notado que al principio, cuando se creaba el proyecto, había mucha gente que decía que es una locura, no lo van a lograr, nos pasó a los que dirigimos el programa, a la gente del BID, que decía que es algo que no se iba a lograr implementar en Ecuador. Sin embargo desde el primer día desde las primeras conferencias, todos los empresarios que asistieron decían que realmente esto es lo que necesitaban implementar en la empresa para poder ser sostenible y crecer, no había persona que saliera de las conferencias rechazando el tema.

6. ¿Qué tan difundido está el programa en las cooperativas de ahorro y crédito?

Empezamos a tener más acogida en el sector financiero y específicamente en el sector cooperativo, una vez que la Superintendencia de Bancos iba a tener el MUS, dentro del cual se iba a tener una herramienta llamada GREC que mide el tema de Gobierno Corporativo.

Antes de eso las entidades financieras no nos prestaban mucha atención porque en las IFIs no tanto en las cooperativas tienen otras normas que tienen que aplicar que son

muy fuertes, que ya cumplen en cierta medida los principios de GC. Sin embargo después de este tema de la SBS, se empezaron a mirar el tema con más atención.

En cuanto a las cooperativas si hubo una buena apertura a raíz del anuncio de la SBS, pero también el momento que empezaron a sensibilizarse en el tema de GC, entendieron que efectivamente era un tema que iba a ayudar muchísimo a transparentar la gestión de las cooperativas a mitigar muchos riesgos y también a buscar mecanismos que ayudaran en el manejo de este tema, que es una sociedad de personas, considerando que todos los cuenta ahorristas de una COAC son parte los accionistas de la cooperativa.

7. ¿Cuántas COAC están en el programa y cuál es el apoyo que ustedes les han dado para implementar el BGC?

De las 42 empresas que tenemos en proceso de implementación 5 son cooperativas de ahorro y crédito, como la Cotocollao, Andalucía, Cooprogreso, Codesarrollo y la Sagrario.

Tenemos conocimiento que la red financiera rural también está apoyando con consultores que fueron capacitados en GC, creemos que ha habido una buena aceptación.

El apoyo que dio el programa de GC a las empresas que decidieron participar, fue el cubrir con el 50% del costo de la consultoría con un tope máximo permitido. Todas las instituciones que participaron en el programa recibieron este bono mientras hubo los recursos. Algunas instituciones están implementando ya el GC sin necesidad del bono porque se vio la importancia del tema.

8. ¿Trabajan en conjunto con la Superintendencia de Bancos y Seguros?

No, no trabajamos en conjunto, sabemos que la SBS recibió financiamiento del BID, para promover el BGC, somos 2 entidades que independientemente estamos recibiendo apoyo del BID, pero no se nos ha vinculado para trabajar de manera conjunta. Estamos separados.

9. ¿Para el 2011 cuáles son las expectativas en el programa?

El programa como tal con el apoyo del BID y la ejecución de la BVQ, termina para mediados o finales de febrero sin embargo las expectativas de la BVQ, es conseguir nuevos financiamientos para crear un instituto de GC, que pueda seguir en este proceso de sensibilización de capacitación a nuevos consultores y al sector académico para que se pueda impartir la materia de GC en las universidades que sería algo novedoso porque ni siquiera en otros países similares a los nuestros donde tienen GC más avanzado que nosotros tienen este tema.

Corporación Andina de Fomento CAF

Ing. Jairo Tiusaba - Ejecutivo Principal de Políticas Públicas y Competitividad

1. ¿Qué es el buen Gobierno Corporativo?

Lo digo en nombre de la CAF, para CAF el BGC, es el conjunto de prácticas formales e informales que gobiernan la relación entre los administradores de una empresa y aquellos interesados que ponen recursos como acreedores y accionistas.

2. ¿Qué tan desarrollado está el GC en el Ecuador en comparación con el resto de América Latina?

Si nos comparamos con países como México, Brasil, Chile y últimamente Perú y Colombia, que están avanzando muy fuertemente creo que todavía hay muchos pasos por dar, pero es importante mencionar que Ecuador ha venido en los últimos años fomentando este conjunto de prácticas de BGC y es un tema de concientización y aprendizaje, pero creo que se está avanzando bien.

3. ¿Cuál es el aporte de la CAF, para impulsar el BGC en el Ecuador?

Nosotros tenemos un programa exclusivo en temas del GC, que consiste en temas de sensibilización, concientización talleres, un poco de formación, tanto para personas del

sector público como personas del sector privado, y adicionalmente a eso apoyamos procesos ya específicos de implementación de normas de BGC, en empresas privadas y en empresas públicas, otro aporte son los lineamientos del código andino para BGC, talleres con otras instituciones multilaterales e internacionales como el IFC y los institutos de Gobierno de Brasil y otros países para formar un grupo latinoamericano de países involucrados en el tema de GC, ver cuáles son las mejores prácticas que se van dando en la región y poner a los países en un nivel mas o menos homogéneo.

4. ¿Cuáles son los resultados del programa, han cumplido estos los objetivos planteados inicialmente?

Si, para nosotros ha sido muy exitoso, hemos hecho 1 programa regional con los países andinos para implementación de prácticas de GC en empresas de propiedad del estado, fue una muy buena experiencia, vamos evolucionando en la medida que vemos también cuales son las necesidades y el interés de los países para adelantar, pero en general creo que se han ido cumpliendo las metas cada vez el tema de GC, es más importante y más relevante para todas las organizaciones y ahí se va creando una conciencia importante que eso refleja el éxito del programa.

5. ¿En Cooperativas de ahorro y crédito, que tan desarrollado está este sector en comparación con los otros en temas de GC?

No conozco muy bien el sector, pero sé que hay un par de experiencias puntuales de Cooperativas que ya han implementado prácticas de GC, una de estas es la Cooperativa el Sagrario, que trabajó con el apoyo de la BVQ y el BID, para la implementación de estos estándares, hasta donde tengo entendido los resultados han sido muy buenos, la idea ahora es ver como ampliar un poco ese tema de implementación en esas cooperativas a través de una asociación con la SBS.

6. ¿Hay un plan de Cooperación con la SBS?

Hemos intercambiado ya ideas y tenemos unos documentos preliminares para sacar un proyecto que lleve a hacer un mapeo y después una implementación en algunos casos específicos en algunas cooperativas reguladas, de ahorro y crédito, estamos un poco en stand by, por el cambio de autoridades que hubo en la superintendencia de bancos, vamos a realizar conversaciones con el Superintendente y la persona encargada de esto. Pensaríamos que antes de mitad de año tener listo el proyecto para implementación en Cooperativas y no solo en ellas sino en bancos, todos los que son regulados por la SBS, algunos pilotos y en cooperativas también porque es nuestro interés trabajar también en el sector microfinanciero.

7. ¿La CAF ha sacado códigos especiales a ciertos sectores, dentro de esto se implementaría un código especial para lo que son COACs porque algunas entidades han adaptado los lineamientos andinos a sacar un código de BG Cooperativo?

Puede que sí o puede que no, pero la idea es sacar una especie de código para todo el sector microfinanciero, pero la idea es que haya un código que aplique a las COAC y otro a los Bancos porque no es lo mismo, pero de eso se encargará el consultor.

8. ¿Existe algún programa de BGC para las entidades que no están controladas por la SBS?

No, hasta ahora no, digamos que a nosotros nos interesa trabajar en conjunto con la SBS y con las entidades reguladas porque para nosotros es el sector que lo está demandando, nosotros también atendemos a las necesidades de acuerdo a la demanda y esto ha sido una demanda de la SBS, pero no quiere decir que no estemos abiertos a trabajar con entidades no reguladas incluso en algún momento hicimos acercamiento con la Dirección Nacional de Cooperativas, no sobre Gobierno Corporativo, para en un proyecto regional hacer un mapeo para ver qué tipo de acciones se puede llevar en el futuro, pero no se ha avanzado en esto.

9. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que existen en este sector para difundir el BGC?

Dependerá del estudio que se haga para levantar la línea base, pero creo que lo principal es el tema de funcionamiento entre la administración y la dirección, de pronto no hay una clara diferencia o de pronto no hay las condiciones para seleccionar un directorio adecuado, directores externos, pero esto saldrá más del levantamiento de información.

10. ¿La CAF apoya con financiamiento para proyectos de GC?

Claro, nosotros en el programa de BGC, es a través de unos pequeños recursos no reembolsables apoyar estas iniciativas, entonces en el caso del trabajo con la SBS, nuestro apoyo puede llegar al 80% del valor total de proyecto y la contraparte poner un 20% que será subsidiado parte por la superintendencia y parte por la entidad, pero el gran porcentaje de las consultorías lo cubrimos nosotros.

11. ¿El programa con la BVQ, está por finalizar, se va a seguir con esto?

Este es un programa dirigido a trabajar con un grupo de universidades del país, se creó una red académica de GC, y con este grupo de universidades nos hemos encargado de examinar cómo está el nivel de GC, tanto a nivel de pregrado como postgrado, que tanta investigación se hace en la materia, que cuerpo docente hay en el país y que tanto

interés hay en los estudiantes para una especialización o una maestría, pero el gran reto de este proyecto es ver la factibilidad de crear un instituto de GC y como puede servir al sector privado y al sector público, estamos culminando este proyecto en estos meses, la idea es seguir trabajando en la institucionalización de esta entidad.

12. ¿En otros países está más desarrollado el GC a nivel de cátedra?

Sí, hay algunas experiencias en Chile, en México, hay cátedras mas especializadas con mayores horas, porque también hay una planilla de profesores más amplia, capacitados en el tema, eso se ha buscado conseguir aquí, que se vaya diseminando por las diferentes instituciones educativas y que el estudiante entienda que son conceptos muy importantes, porque el momento que la persona sale a buscar empleo si hay una empresa que tiene practicas de GC y hay otra que no, se puede ver que puede tener más desarrollo en una que si tenga.

13. ¿La CAF para el impulso de GC, con que instituciones ha venido colaborando?

Acá nuestro gran socio es la BVQ, trabajamos con la red académica con la universidad Dos Hemisferios y otras universidades que están dentro del proyecto, a nivel de empresas estamos iniciando una implementación con el Banco Bolivariano, tenemos conversaciones con la SBS y con la Asociación de Bancos Privados.

A nivel del sector público estamos trabajando con el ministerio coordinador de la producción en este momento porque ha sido el ente delegado para manejar el tema de GC, por parte del Presidente Correa, estamos trabajando es una estrategia de difusión e implementación en empresas del estado.

Superintendencia de Bancos y Seguros

Ing. Patricio Chanaba - Intendente Nacional de Instituciones Financieras

1. ¿Qué es para usted el BGC?

El BGC, circunscrito al sistema financiero es un conjunto de buenas prácticas de gestión que tienen que ver con toda la organización de una entidad financiera en aspectos principales como por ejemplo la estructura organizacional, la calidad de los accionista o miembros del consejo de administración en el caso de cooperativas, la definición de ambientes de control de estructuras de información de procedimientos y prácticas para la gestión del negocio es decir en estructurar adecuadamente la institución a fin de cumplir los objetivos del negocio y de una gestión adecuada de riesgo, siempre adecuadas a prácticas sanas y de transparencia.

2. ¿En cooperativas de ahorro y crédito que tan desarrollado está el GC?

Tenemos que ver esto en el contexto de las que están sometidas a la SBS y las que no están sometidas, hay una gran diferencia entre uno y otro segmento, las Cooperativas que están bajo el control de la SBS, creo que han desarrollado impulsados por el control de la SBS a través de sus normas, han desarrollado prácticas a comparación del otro sector donde hay una brecha.

3. ¿El desarrollo del BGC de las COAC controladas por la SBS, que tan desarrollado esta en comparación con las otras entidades financieras?

Hay que reconocer que dentro del las IFIs hay varios subsectores, bancos privados, banca pública, mutualistas, sociedades financieras y cooperativas, es importante porque la naturaleza jurídica y societaria en cada uno de los segmentos, si incide en el desarrollo del GC, por ejemplo en entidades de capital como bancos privados, existe una estructura societaria o de capital que al tener un dueño que es el del capital doliente, tiene un interés principal que es el de generar una mayor rentabilidad y para eso debe rodearse de los mejores y de las mejores prácticas.

Las entidades que no son de capital como las cooperativas esa estructura incide en el GC, no obstante las cooperativas a pesar que se están adaptando al GC, no alcanzan el grado de otras entidades donde existen accionistas con capital doliente que permanentemente están exigiendo los mejores resultados.

4. ¿Qué medidas entonces se deberían tomar para equiparar el BGC en COAC con el resto del sector?

La superintendencia ha venido desarrollando normas de carácter general que aplican tanto a sociedades de capital como a las de personas, pero si haciendo una diferenciación en cooperativas estas normas apuntan a eso y están planteadas en la normativa y ha sido un gran factor, pero falta un camino por seguir avanzando

especialmente en COAC, para que la gestión sea más democrática, ya que ha habido concentración de grupos, que quieren tener el control de la Cooperativa, eso ha sido un problema para el desarrollo.

5. ¿El sistema de evaluación GREC que aporte da al BGC?

Es fundamental porque este sistema desarrollado recientemente y que se está aplicando en la supervisión, es todo un esquema de evaluación y control de las instituciones financieras que identifica y determina la situación organizacional, la situación del negocio, los riesgos, de una manera integral, el propio nombre va describiendo cuál es el enfoque de este sistema de evaluación GREC, se compone de la G que es componentes de evaluación al GC, en lo que es estructura organizacional, visión estratégica del negocio, calidad de los objetivos ambiente de control, calidad de los directivos, tecnologías de la información, la R es administración de riesgos, que tan bien desarrollados tienen las instituciones sus procesos y procedimientos para gestionar los riesgos que se ocasionan por la actividad de intermediación, la E es la evaluación económica-financiera de la institución en cuanto a sus estados financieros, estados de pérdidas y ganancias, indicadores, tendencias y la razonabilidad de los registros contables, la C es el nivel de cumplimiento y la aptitud que tiene la entidad en cumplir las leyes los reglamentos las normativas, sus propios reglamentos y los de la Superintendencia, si uno analiza integralmente esta metodología, todo apunta a la calidad de GC, porque una institución es, lo que es su GC, la situación financiera de una institución es el reflejo de la mejor o peor calidad de su GC y que se resume en

todos estos componentes del sistema GREC, entonces el sistema GREC es un hito importante que va a marcar un punto de partida para promover el desarrollo.

6. ¿En qué etapa se encuentra el sistema GREC?

El modelo de evaluación ya está siendo aplicado desde el 2010 lo que la SBS, tiene determinado es un ciclo de supervisión de 3 años en el que se va a cubrir todo el sistema financiero, estamos en el primer año y esperamos que los dos siguientes se haya completado la evaluación del todo el sistema donde se han determinado las notas de calificación y se hace el seguimiento de las estrategias de supervisión para que las instituciones cumplan con los objetivos.

7. ¿El modelo GREC toca puntos específicos para las COAC o es genérico?

Cuando se desarrolló el MUS, pensamos que se debería llevar procesos diferenciados, entonces este manual tiene principios para las Cooperativas. Hay un principio que contiene el manual y es un principio aceptado mundialmente en supervisión por riesgos, es supervisor a través del MUS y el GREC, al evaluar la gestión de riesgos, lo primero que tiene que hacer es identificar el riesgo particular de cada institución, ninguna institución tiene riesgos similares, al haber identificado el nivel de riesgo, se aplica los procedimientos específicos.

8. ¿Se ha pensado establecer un código de GC especialmente para el sector financiero ecuatoriano o se mide de acuerdo a un código internacional?

Este año como parte de los objetivos estratégicos hay un proyecto que especialmente apunta a seguir fortaleciendo la normativa sobre GC, en ese proyecto se aspira a establecer una especie de código para estructurar adecuadamente el GC.

9. ¿Se ha pensado trabajar en conjunto con la CAF y la BVQ?

De hecho, el año pasado se inicio un proyecto con la CAF sobre GC y está en marcha es ese proyecto, consiste en hacer evaluaciones y desarrollar el GC en IFI's especialmente en Cooperativas, con el apoyo de la CAF, se ha identificado las Instituciones interesadas porque en principio no es algo obligatorio. Pero se ha tenido una buena acogida. Con la BVQ, nos falta conversar un poco más.

10. ¿Cuáles son los puntos más difíciles para adquirir un BGC en las instituciones?

Parte de un aspecto cultural, al ser personas todos tenemos nuestras predilecciones y enfoques, en un intermediario financiero y esa es la preocupación de la SBS, la forma de seleccionar las personas que dirigen una institución financiera por el riesgo que representan los recursos de público, tenemos que ser exigentes en sus condiciones para que sean directores y gerentes.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional

Ing. Milton Lascano - Gerente General

1. ¿Qué es Buen Gobierno Corporativo?

Todos los que involucran la organización como son directivos, ejecutivos, empleados y demás stakeholders se sustentan en la visión de la organización y a su vez apoyan para lograr la visión de la organización con los valores éticos adecuados para el funcionamiento de una organización cooperativa.

2. ¿Qué tan desarrollado está el gobierno corporativo en cooperativas de ahorro y crédito?

En cooperativas estamos muy lejos de tener un buen gobierno corporativo. Siempre han existido conflictos a nivel directivo a veces por falta de delimitación de funciones. Tenemos una ley del año de 1962, año en el cual se vivía una época muy distinta a la actual. Esta ley se encuentra desactualizada a nivel de información, conocimiento. Esto no permite evolucionar hacia un nuevo gobierno corporativo con nuevas normas y principios que permitan generar un nivel de excelencia en conducción de cooperativas.

3. ¿Cómo se encuentra el buen gobierno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional?

Yo calificaría de regular. Por cuanto todavía no se ha implementado un buen gobierno corporativo. En parte por falta de voluntad de quienes han estado gobernando y tal vez también porque no se ha visto la necesidad de implementarlo. No obstante la implementación se la realizará a futuro, necesitamos implementar metodologías y normas. Necesitamos una consultoría que nos asesora para una implementación de un buen gobierno corporativo, eso nos está faltando.

4. ¿Los consejos están al tanto de lo que es tener un buen gobierno?

Yo creo que no. Definitivamente desconocen el tema y no es culpa de ellos. Es culpa de que nosotros como organización no hemos promovido la capacitación y concienciación de este tema. No le hemos dado la importancia que se merece el buen gobierno corporativo.

5. ¿Se encuentran divididas las funciones de dirección del Consejo de Administración y las de administración de la Gerencia General?

En teoría sí. En la práctica no ocurre. En la práctica los consejos asumen muchas responsabilidades que no les competen sino que son netamente administrativas. Aunque a nivel de gobierno corporativo existen distintos modelos en los cuales los

directorios y ejecutivos co-administran lo cual es el caso de esta Cooperativa. A futuro se piensa capacitar a los consejos para que queden claras las funciones de cada organismo para que no solamente este esto escrito sino y que las funciones se concienticen, ejecuten y respeten.

6. ¿Cuáles son las áreas más difíciles para implementar un buen gobierno corporativo?

Uno de los temas más difíciles pasa por el tema de actitud de poder. Algunos directores asumen de forma equivocada el poder y creen que el poder es absoluto y que ellos pueden hacer y deshacer lo que quieran y eso definitivamente no es así. Yo creo que los obstáculos principales son la concientización, capacitación y el tema de ceder el poder ya que cuando hablamos de gobierno corporativo hablamos también de dar empoderamiento hacia los ejecutivos, mandos medios y operativos para que se ejecuten inmediatamente las disposiciones y políticas para que no exista tanta burocracia.

7. ¿Debería existir mayor regulación por parte de organismos como el MIES y la Dirección Nacional de Cooperativas?

Por supuesto. Actualmente no tenemos control o normativas claras en parte debido a lo que tenemos una ley muy antigua que no ha permitido desarrollo. Creo que el MIES tiene el problema de que mezcla a todo tipo de cooperativas. Se debe crear una nueva ley de cooperativas y un nuevo organismo de control para cooperativas de ahorro y crédito. Este organismo debería generar nuevas normas y políticas de regulación. Es

más debería llegar a la obligación de implementar un buen gobierno corporativo con directrices adecuadas.

8. ¿Considera que mejoraría el gobierno corporativo si la cooperativa pasa al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros?

Yo creo que en algo pero no totalmente. Pienso que la Superintendencia de Bancos tiene sus políticas y normas hechas para instituciones como Bancos. Debería existir una separación entre lo que son bancos y cooperativas. Esto con el fin de que las cooperativas tengan sus propias directrices y normas. Esta separación debería llevar a la obligatoriedad de adopción de prácticas de gobierno corporativo para cooperativas en donde existen normas y directrices propias para este sector.

9. ¿Qué le hace falta al sector cooperativo para que se implemente un mejor gobierno corporativo?

Yo creo que principalmente ha existido mucho descuido y desconocimiento de cómo dirigir una organización. Una cooperativa es una empresa y por lo tanto debe administrarse como tal. Las cooperativas nacen de las necesidades de un grupo de personas que en la mayoría no tienen conocimiento de administración. Se debería impulsar el buen gobierno a nivel de Federaciones de Cooperativas y organismos como la FECHOAC (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito).



Estos organismos deberían promover este tema y ayudar dando asesoramiento y capacitación para tener cooperativas más eficientes, rápidas y competitivas en el mercado.

4.5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO – SOFTWARE DE EVALUACIÓN

A continuación se presentan los resultados de evaluación de gobierno corporativo obtenidos a través del software de gobierno corporativo diseñado por la CAF. Primero se presentan los resultados individuales de cada una de las cooperativas entrevistadas y posteriormente un análisis comparativo entre los gobiernos de cada cooperativa. Los resultados se muestran en siete informes distintos. Los informes son los siguientes:

✓ **Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo**

Este informe contiene la siguiente información:

-  Informe resumido del cumplimiento de las medidas consolidadas
-  Informe detallado de las medidas y recomendaciones por cada área

✓ **Gráficas relativas a la evaluación de prácticas de gobierno corporativo**

Este informe contiene la siguiente información:

- ✚ Gráficas comparativas del nivel de cumplimiento de la sociedad de las medidas de gobierno corporativo agrupadas por área frente al máximo puntaje posible.
- ✚ Gráficas comparativas del nivel de cumplimiento por la sociedad de las medidas de gobierno corporativo frente al máximo puntaje posible por cada área de manera desagregada.

✓ **Semáforo de medidas**

Este informe contiene el número de medidas por grado de cumplimiento, bajo la siguiente estructura:

- ✚ Color rojo: número de medidas de cumplimiento nulo sobre el total
- ✚ Color amarillo: número de medidas de cumplimiento parcial sobre el total
- ✚ Color verde: número de medidas de cumplimiento total sobre el total

✓ **Informe de incumplimiento**

Informe detallado con el conjunto de medidas y recomendaciones de cumplimiento parcial y/o nulo por la sociedad.

✓ **Alarmas**

Este informe contiene las medidas imprescindibles cuyo cumplimiento haya sido nulo. Estas alarmas conforman una herramienta indispensable para la administración de riesgos en tanto en cuanto el incumplimiento de estas medidas implica vulnerabilidad o debilidad de la estructura de gobierno corporativo de la sociedad y consecuentemente aumenta el nivel de riesgo interno.

✓ **Calificación global**

Este informe muestra la clasificación global del gobierno de la empresa


✓ **Comparativo de la sociedad**

Comparativa entre diferentes análisis realizados en distintos momentos del tiempo en orden de visualizar la evolución del gobierno corporativo de la sociedad con respecto a las medidas y recomendaciones contenidas en los LCAGC.

Los resultados presentados en estos informes son el resultado del punto de vista que tiene cada uno de los Gerentes Generales de las cooperativas en cuanto a Gobierno Corporativo. Estos resultados serían distintos si fueran realizados mediante una auditoría y consultoría de gobierno corporativo ya que siempre existe un poco de parcialidad en cada gerente al momento de dar opiniones de la cooperativa al público en general.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC 29 Octubre

				12/02/2011	
 Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo Informe Resumido por Medida					
Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
29 DE OCTUBRE - 18/01/2011	18/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
<hr/>					
Área de 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas					
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo	
<hr/>					
Medida 1					
Principio de una acción - un voto	Imprescindible	Total	54,00	54,00	
<hr/>					
Medida 2					
Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses	Importante	Total	21,00	21,00	
<hr/>					
Medida 3					
Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas	Importante	Parcial	9,00	10,00	
<hr/>					
Medida 4					
Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados	Importante	Parcial	16,00	19,00	
<hr/>					
Medida 5					
Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Total	9,00	9,00	
<hr/>					
Medida 6					
Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de coventa	Importante	Total	12,00	12,00	
<hr/>					
Total 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas			121,00	125,00	
			Porcentaje de Cumplimiento		
			96,80 %		
			Evaluación		
			Óptima		

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC 29 Octubre

Área de 2 - Asamblea General de Accionistas				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7 Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables	Imprescindible	Parcial	27,00	54,00
Medida 8 Adopción del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea	Importante	Parcial	10,50	12,00
Medida 9 Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas	Importante	Parcial	9,00	18,00
Medida 10 Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Total	19,00	19,00
Medida 11				

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC 29 Octubre

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
29 DE OCTUBRE - 18/01/2011	18/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea	Importante	Total	18,00	18,00	
Medida 12					
Difusión de política de participación y decisiones de los accionistas e inversionistas institucionales	Conveniente	Total	3,00	3,00	
Medida 13					
Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General	Importante	Total	18,00	18,00	
Medida 14					
Utilización de medios electrónicos en la Asamblea	Conveniente	Parcial	3,00	6,00	
Medida 15					
Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	Imprescindible	Parcial	27,00	54,00	
Medida 16					
Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.	Importante	Nulo	0,00	9,00	
Medida 17					
Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto	Importante	Total	9,00	9,00	
Medida 18					
Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea	Importante	Total	9,00	9,00	
Total 2 - Asamblea General de Accionistas			152,50	229,00	
Porcentaje de Cumplimiento			66,59 %		
Evaluación			Limitada		

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC 29 Octubre

Área de 3 - El Directorio				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 19 Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración	Imprescindible	Total	54,00	54,00
Medida 20 Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio	Importante	Total	18,00	18,00
Medida 21 Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera	Importante	Total	9,00	9,00
Medida 22 Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	Total	9,00	9,00
Medida 23 Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos	Importante	Total	15,00	15,00
Medida 24 Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionarial	Imprescindible	Total	72,00	72,00

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC 29 Octubre

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
29 DE OCTUBRE - 18/01/2011	18/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
Medida 25					
Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director	Imprescindible	Parcial	82,00	94,00	
Medida 26					
Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente	Imprescindible	Total	57,00	57,00	
Medida 27					
Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores	Importante	Total	21,00	21,00	
Medida 28					
Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales	Imprescindible	Total	54,00	54,00	
Medida 29					
Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés	Imprescindible	Total	54,00	54,00	
Medida 30					
Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés	Importante	Total	9,00	9,00	
Medida 31					
Reconocimiento del derecho de información del director	Importante	Total	9,00	9,00	
Medida 32					
Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea	Imprescindible	Parcial	63,00	81,00	
Medida 33					
Revelación de la retribución de los directores e inclusión en el Informe de Gobierno Corporativo	Importante	Parcial	9,00	18,00	
Medida 34					
Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director	Importante	Parcial	18,00	27,00	
Medida 35					
Adopción de procedimientos de elección y regulación de las funciones del Presidente y Vice-presidente del Directorio	Conveniente	Total	3,00	3,00	

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC 29 Octubre

Medida 36 Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal	Conveniente	Parcial	3,00	6,00
Medida 37 Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio	Conveniente	Total	3,00	3,00
Medida 38 Derechos y deberes de la Alta Gerencia	Importante	Total	9,00	9,00
Medida 39 Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias	Importante	Total	18,00	18,00
Medida 40 Conformación de Comisiones en el seno del Directorio	Importante	Total	21,00	21,00
Medida 41				

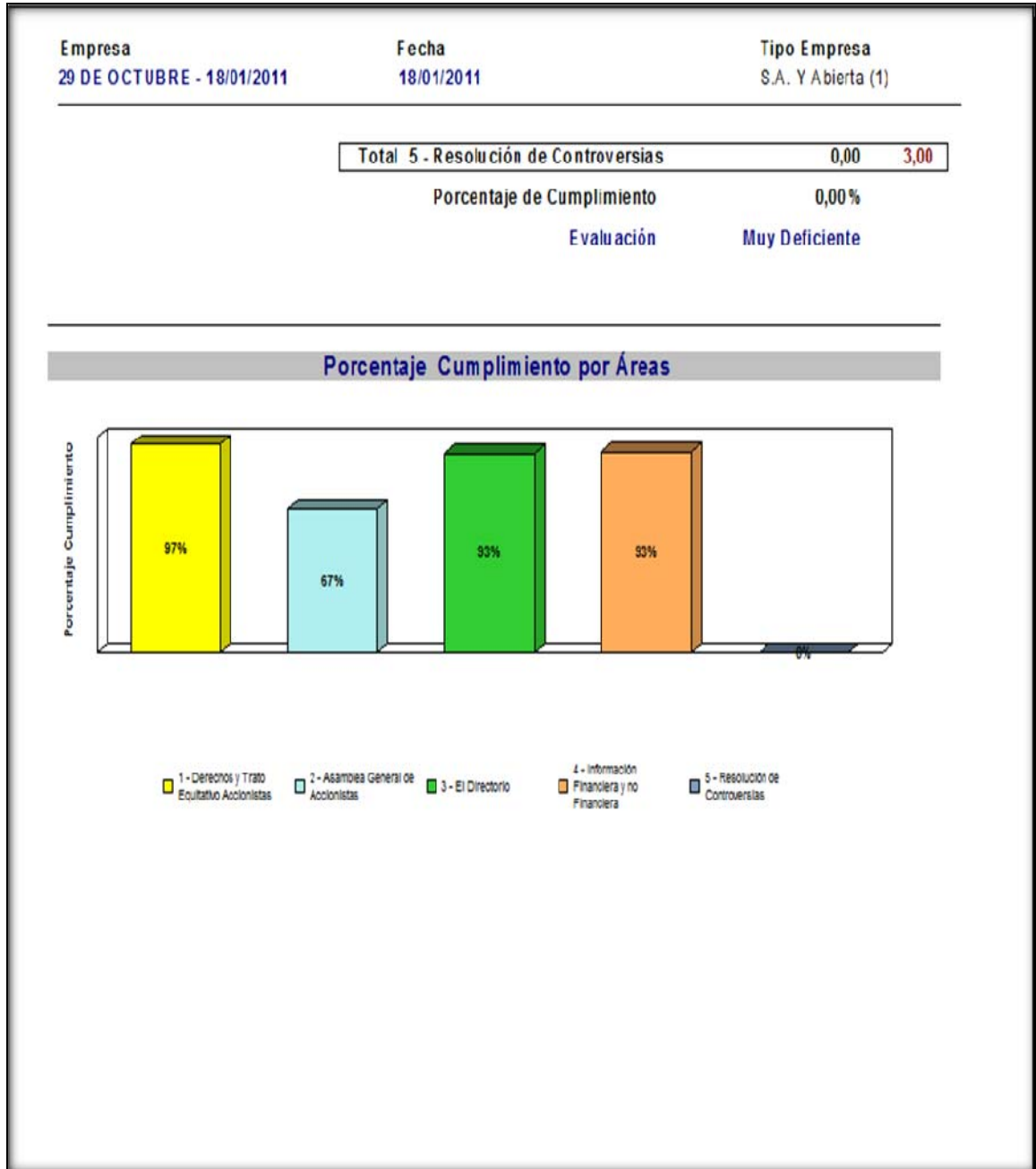
Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC 29 Octubre

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
29 DE OCTUBRE - 18/01/2011	18/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas		Imprescindible	Total	63,00	63,00
Medida 42					
Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones		Conveniente	Nulo	0,00	3,00
Total 3 - El Directorio				673,00	727,00
Porcentaje de Cumplimiento				92,57%	
Evaluación				Óptima	
Área de 4 - Información Financiera y no Financiera					
		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 43					
Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados		Imprescindible	Total	63,00	63,00
Medida 44					
Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo		Importante	Total	9,00	9,00
Medida 45					
Prohibición de contratación con el auditor externo o personas vinculadas a servicios distintos al de auditoría		Importante	Total	9,00	9,00
Medida 46					
Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables		Importante	Total	9,00	9,00
Medida 47					
Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo		Importante	Total	9,00	9,00
Medida 48					
Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo		Conveniente	Total	3,00	3,00
Medida 49					
Publicación de los pactos entre accionistas		Importante	Total	18,00	18,00

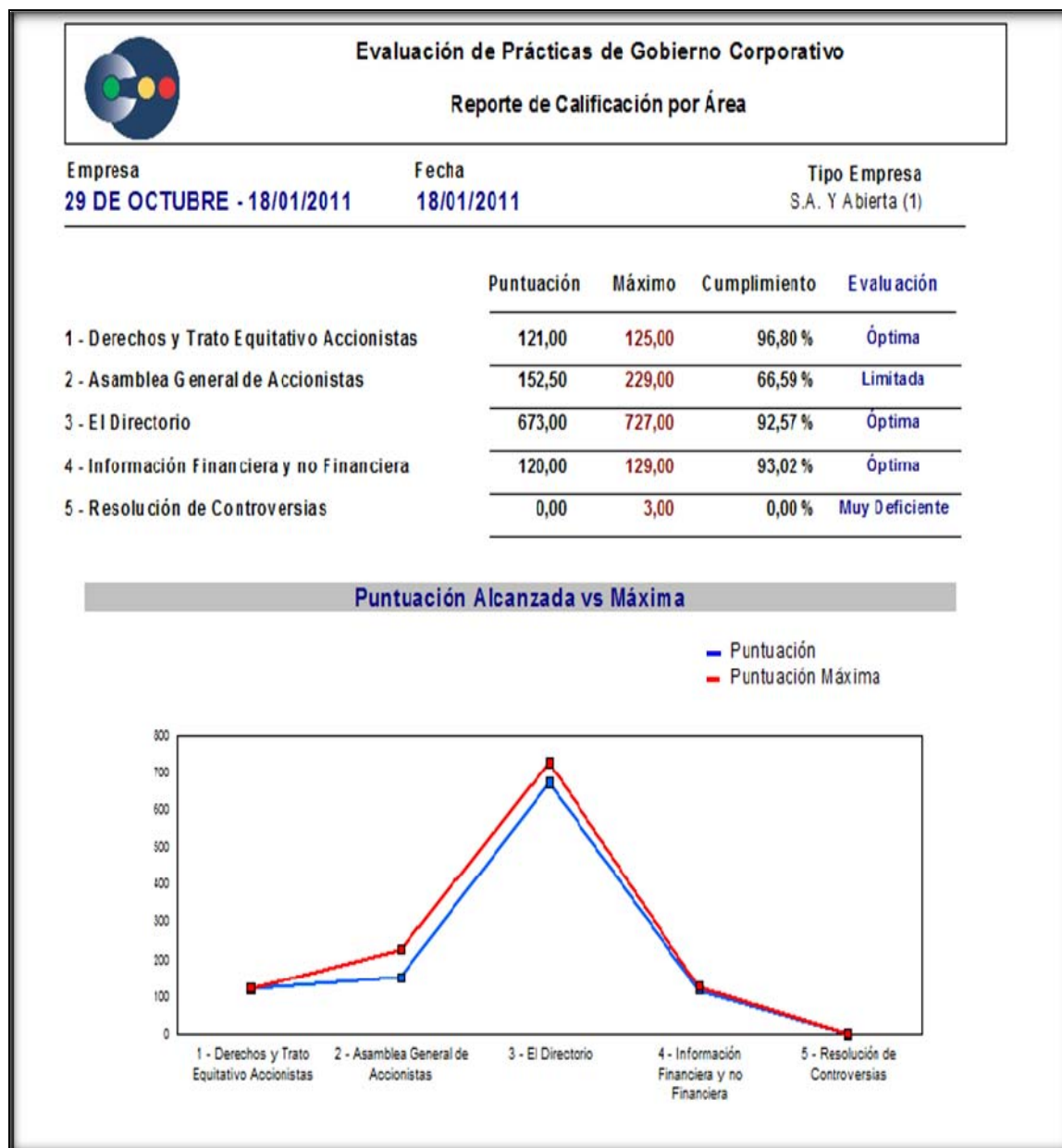
Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC 29 Octubre

Medida 50				
Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio	Importante	Nulo	0,00	9,00
Total 4 - Información Financiera y no Financiera			120,00	129,00
Porcentaje de Cumplimiento			93,02 %	
Evaluación			Óptima	
Área de 5 - Resolución de Controversias				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 51				
Inclusión de cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias	Conveniente	Nulo	0,00	3,00

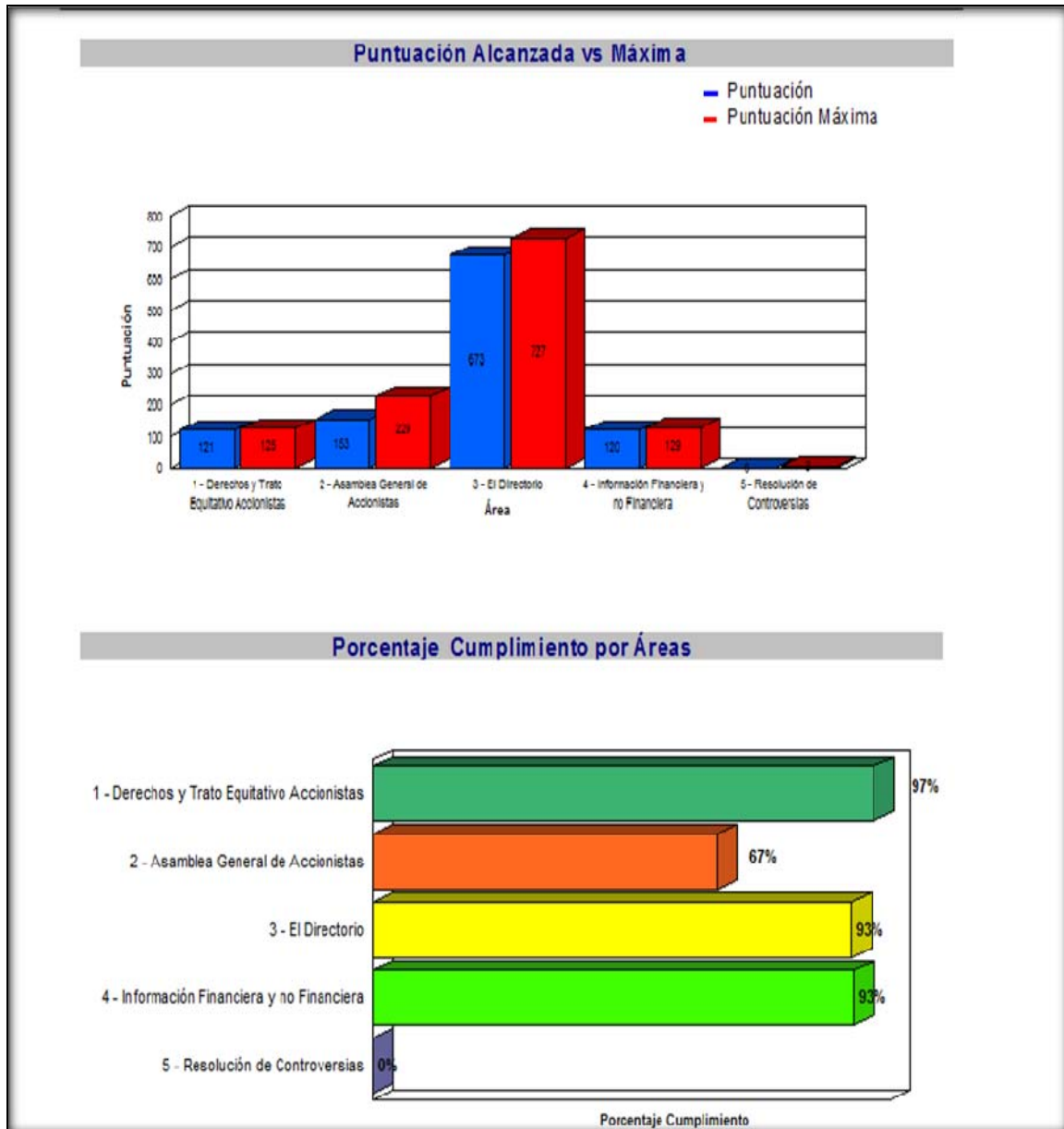
Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC 29 Octubre



Gráficas relativas de la evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC 29 de Octubre




Gráficas relativas de la evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC 29 de Octubre



Semáforo de medidas COAC 29 de Octubre

		Cumplimiento		
		Nulo	Parcial	Total
N e c e s i d a d	Imprescindible		4/12	8/12
	Importante	2/31	6/31	23/31
	Conveniente	2/8	2/8	4/8
	Deseable			

Informe de incumplimiento COAC 29 de Octubre

 Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo				
<p>Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.</p> <p>Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.</p>				
29 DE OCTUBRE - 18/01/2011		Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)		
<hr/>				
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 3				
-Departamento específico	Deseable	No	0,00	1,00
Medida 4				
-Acceso restringido a web	Conveniente	No	0,00	3,00
<hr/>				
2 - Asamblea General de Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7				
-Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00
Medida 8				
-Inexistencia de quorum reforzado	Conveniente	En Proceso	1,50	3,00
Medida 9				
-Capacidad de introducir temas en la Agenda	Importante	No	0,00	9,00
Medida 14				
-Posibilidad de voto a distancia	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 15				
-Cese o ejercicio de acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento de la Asamblea sin necesidad de estar previsto en la agenda	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00
Medida 16				
-No representación por parte del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
<hr/>				
3 - El Directorio	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo

Informe de incumplimiento COAC 29 de Octubre

29 DE OCTUBRE - 18/01/2011		Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)			
Medida 25					
-Propuesta justificada de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	No	0,00	9,00	
-Limitación edad media del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00	
Medida 32					
-Retribución personal aprobada por Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	No	0,00	9,00	
-Remuneraciones acordadas con rendimientos	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 33					
-Inexistencia de retribuciones no contempladas en el Informe de Buen Gobierno	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 34					
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 36					
-No voto dirimente al Presidente	Conveniente	No	0,00	3,00	
Medida 42					
-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00	
4 - Información Financiera y no Financiera					
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo	
Medida 50					
-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo	Importante	No	0,00	9,00	
5 - Resolución de Controversias					
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo	
Medida 51					
-Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje	Conveniente	No	0,00	3,00	

Alarmas COAC 29 de Octubre

12/02/2011



Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo

Informe de Alarmas

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

29 DE OCTUBRE - 18/01/2011

Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)

2 - Asamblea General de Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7	Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables				
	-Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00
Medida 15	Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento				
	-Cese o ejercicio de acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento de la Asamblea sin necesidad de estar previsto en la agenda	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00

Calificación global COAC 29 de Octubre

		29 DE OCTUBRE - 18/01/2011					
		El grado de cumplimiento global respecto de los LCAGC es del					90,47 %
Área	Calificación			Calificación Ponderada			
	Máxima	Obtenida	% Cumplimiento	% Ponderación	Máxima	Obtenida	
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	125,00	121,00	96,80 %	10,31 %	12,89	12,48	
2 - Asamblea General de Accionistas	229,00	152,50	66,59 %	18,88 %	43,24	28,79	
3 - El Directorio	727,00	673,00	92,57 %	59,93 %	435,69	403,33	
4 - Información Financiera y no Financiera	129,00	120,00	93,02 %	10,63 %	13,71	12,76	
5 - Resolución de Controversias	3,00	0,00	0,00 %	0,25 %	0,01	0,00	
Total	1213,00	1066,50	90,47 % (*)	100 %	505,54	457,36	


(*) Este porcentaje representa el grado de cumplimiento global de la Sociedad respecto de los LCAGC. Para su cálculo se ha ponderado el peso relativo de cada una de las áreas de los LCAGC. Por tanto, su resultado difiere del simple cociente entre el "Total Máxima" y "Total Obtenida".

ATENCIÓN: La calificación agregada obtenida por el Evaluador no puede considerarse como sustitutiva del análisis de los resultados obtenidos por la Sociedad en cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo del Evaluador. Así, la presente calificación agregada se muestra tan sólo a efectos de comparación de resultados en distintas fechas o entre distintas sociedades, pero en ningún caso debe considerarse como criterio de evaluación del gobierno corporativo de una Sociedad. Para obtener conclusiones válidas del gobierno corporativo de una Sociedad, se deberán analizar los resultados a nivel de cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo.

La calificación agregada se obtiene tras ponderar cada una de las áreas de gobierno corporativo por su importancia relativa en el conjunto del Evaluador. Por tanto, sus resultados pueden no reflejar adecuadamente los resultados, positivos o negativos, obtenidos por la Sociedad a nivel de un área determinada.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONSTRUCCIÓN COMERCIO Y PRODUCCIÓN

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COOPCCQ

		Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo			
		Informe Detallado por Medida y Recomendación			
Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
COAC Construcción Comercio y P	12/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 1 Principio de una acción - un voto					
-Una acción un voto		Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 2 Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses					
-Informe Directorio sobre operaciones que afecten a minoritarios		Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Opinión de asesor externo distinto del de la compañía		Conveniente	Si	3,00	3,00
-Publicidad de los informes		Importante	Si	9,00	9,00
Medida 3 Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas					
-Comunicación con accionistas		Importante	Si	9,00	9,00
-Departamento específico		Deseable	No	0,00	1,00
Medida 4 Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados					
-Información corporativa en página web		Importante	No	0,00	9,00
-Sistemas de alerta		Deseable	No	0,00	1,00
-Registro de accionistas		Conveniente	Si	3,00	3,00
-Comunicación electrónica		Conveniente	No	0,00	3,00
-Acceso restringido a web		Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 5 Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea					
-Amplio respaldo para operaciones estratégicas		Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 6 Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de compra					
-Publicidad régimen transmisión de acciones		Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
-Derecho de compra c tag along		Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COOPCCQ

Total		1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	108,00	125,00
		Porcentaje Cumplimiento	86,40 %	
		Evaluación	Notable	
2 - Asamblea General de Accionistas				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7 Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables				
-Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00
Medida 8 Adopción del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea				
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento	Importante	En Proceso	4,50	9,00
-Inexistencia de quorum reforzado	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
Medida 9 Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas				
-Convocatoria Asamblea extraordinaria por accionistas con participación significativa	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Capacidad de introducir temas en la Agenda	Importante	No	0,00	9,00
Medida 10 Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea				
-Plazo suficiente convocatoria	Importante	Si	9,00	9,00
-Máxima difusión convocatoria	Importante	Si	9,00	9,00
-Colaboración entidades depositarias	Deseable	Incompatibilidad legal	1,00	1,00
Medida 11 Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea				
-Derecho a solicitar información escrita con antelación	Importante	Si	9,00	9,00
-Solicitar información verbal en la Asamblea	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 12 Difusión de política de participación y decisiones de los accionistas e inversionistas institucionales				
-Ofrecimiento página web a Inversores Institucionales y accionistas significativos	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
Medida 13 Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General				
-Precisión puntos agenda	Importante	Si	9,00	9,00
-Convocatoria y documentación en página web	Importante	No	0,00	9,00
Medida 14 Utilización de medios electrónicos en la Asamblea				
-Posibilidad de voto a distancia	Conveniente	No	0,00	3,00
-Agrupación de accionistas	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
Medida 15 Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento				

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COOPCCQ

-Cese o ejercicio de acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 16 Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.				
-No representación por parte del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 17 Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto				
-Minimizar delegación en blanco	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 18 Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea				
-Asistencia de Asesores externos, Alta Gerencia y miembros del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
Total 2 - Asamblea General de Accionistas			122,50	229,00
			Porcentaje Cumplimiento	53,49 %
			Evaluación	Limitada
3 - El Directorio				
Medida 19 Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración				
-Necesidad de Directorio	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 20 Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio				
-Facultades Indelegables del Directorio	Importante	En Proceso	4,50	9,00
-Previsión del Manejo de la Sucesión	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 21 Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera				
-Integridad sistemas contabilidad, control de riesgos y operaciones off-shore	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 22 Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio				
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
Medida 23 Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos				
-Dimensión adecuada del Directorio	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Tratamiento expreso suplencia Directores	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Número impar de Directores	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 24 Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionario				
-Distintas categorías de miembros	Imprescindible	Incompatibilidad legal	54,00	54,00
-Simetría del Directorio con estructura del capital	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Directores externos como mayoría en el Directorio	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COOPCCQ

Medida 25 Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director				
-Procedimiento concreto de propuesta y selección de Directores	Importante	Si	9,00	9,00
-Propuesta justificada de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Limitación edad media del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00
-Información relaciones familiares directores a Asamblea	Importante	Si	9,00	9,00
-Existencia director independiente senior	Deseable	Incompatibilidad legal	1,00	1,00
-Independencia económica directores independientes	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Requisitos para ser director	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 26 Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente				
-Condiciones para ser considerado independiente	Imprescindible	Incompatibilidad legal	54,00	54,00
-Declaración independencia de Directores independientes	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
Medida 27 Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores				
-Causales cese de Directores	Importante	Si	9,00	9,00
-Informe previo favorable al cese	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Supuestos dimisión de directores	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 28 Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales				
-Definición y regulación deberes directores en Estatutos	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 29 Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés				
-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00
Medida 30 Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés				
-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	En Proceso	4,50	9,00
Medida 31 Reconocimiento del derecho de información del director				
-Entrega de Información Suficiente	Importante	No	0,00	9,00
Medida 32 Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea				
-Remuneración adecuada del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	No	0,00	9,00
-Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Retribución personal aprobada por Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 33 Revelación de la retribución de los directores e inclusión en el Informe de Gobierno Corporativo				
-Retribución transparente	Importante	Si	9,00	9,00

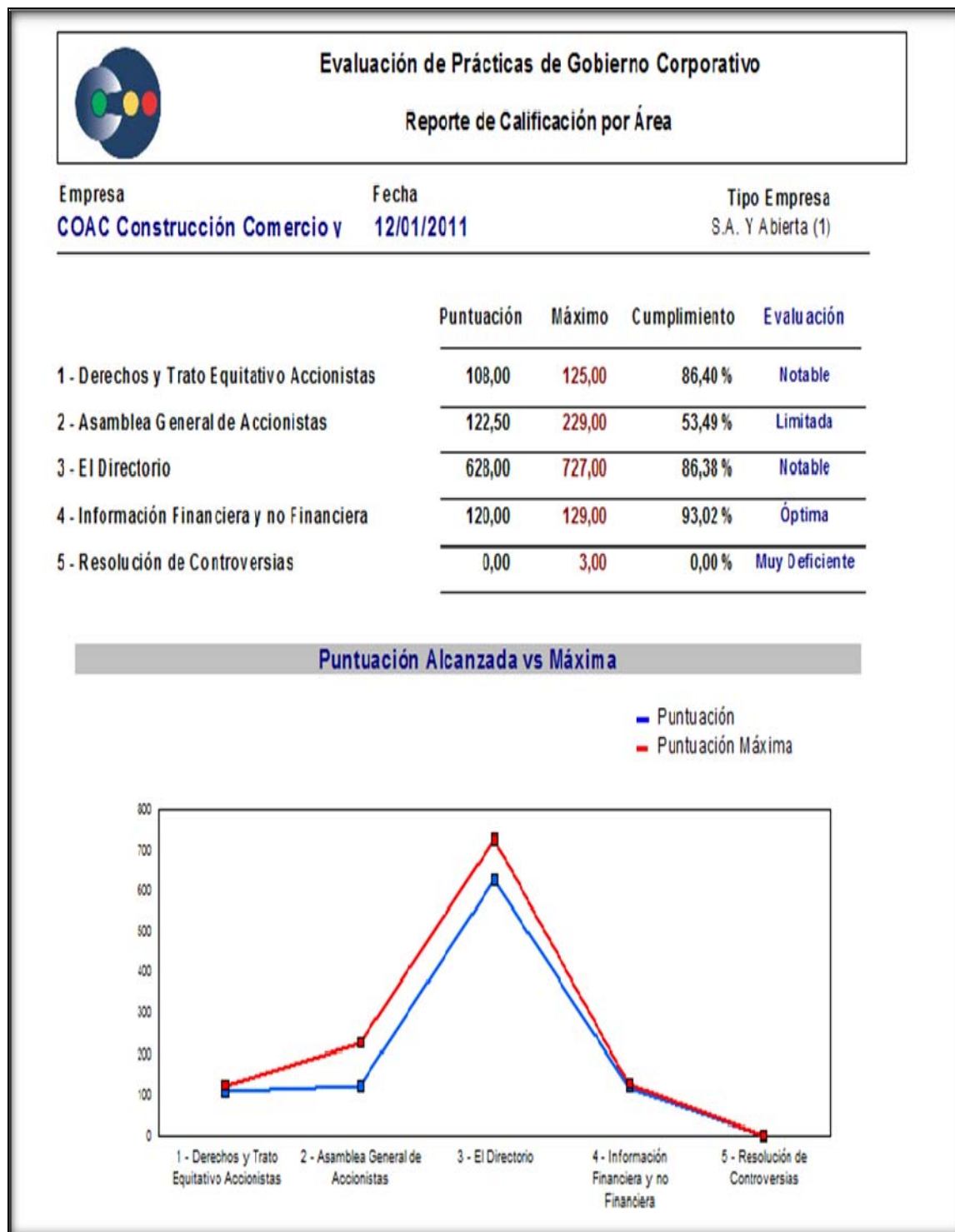
Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COOPCCQ

-Inexistencia de retribuciones no contempladas en el Informe de Buen Gobierno	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 34 Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director				
-Separación entre Administración y Gestión	Importante	Si	9,00	9,00
-Ejecutivo Principal miembro del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	No	0,00	9,00
Medida 35 Adopción de procedimientos de elección y regulación de las funciones del Presidente y Vice-presidente del Directorio				
-Presidente del Directorio elegido entre miembros externos	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
Medida 36 Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal				
-Separación entre Presidente Directorio y Ejecutivo Principal	Conveniente	Si	3,00	3,00
-No voto dirimente al Presidente	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 37 Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio				
-Reforzar posición e independencia del Secretario	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 38 Derechos y deberes de la Alta Gerencia				
-Derechos y Deberes de la Alta Gerencia	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 39 Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias				
-Reuniones periódicas del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
-Publicidad Asistencia Directores	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 40 Conformación de Comisiones en el seno del Directorio				
-Reparto de competencias entre directores	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Comisiones especializadas	Importante	Si	9,00	9,00
-Comisiones conformadas por miembros externos	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 41 Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas				
-Conocimiento y valoración de operaciones vinculadas	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Autorización previa de operaciones vinculadas por Comisión de Nominaciones o directori	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 42 Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones				
-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00

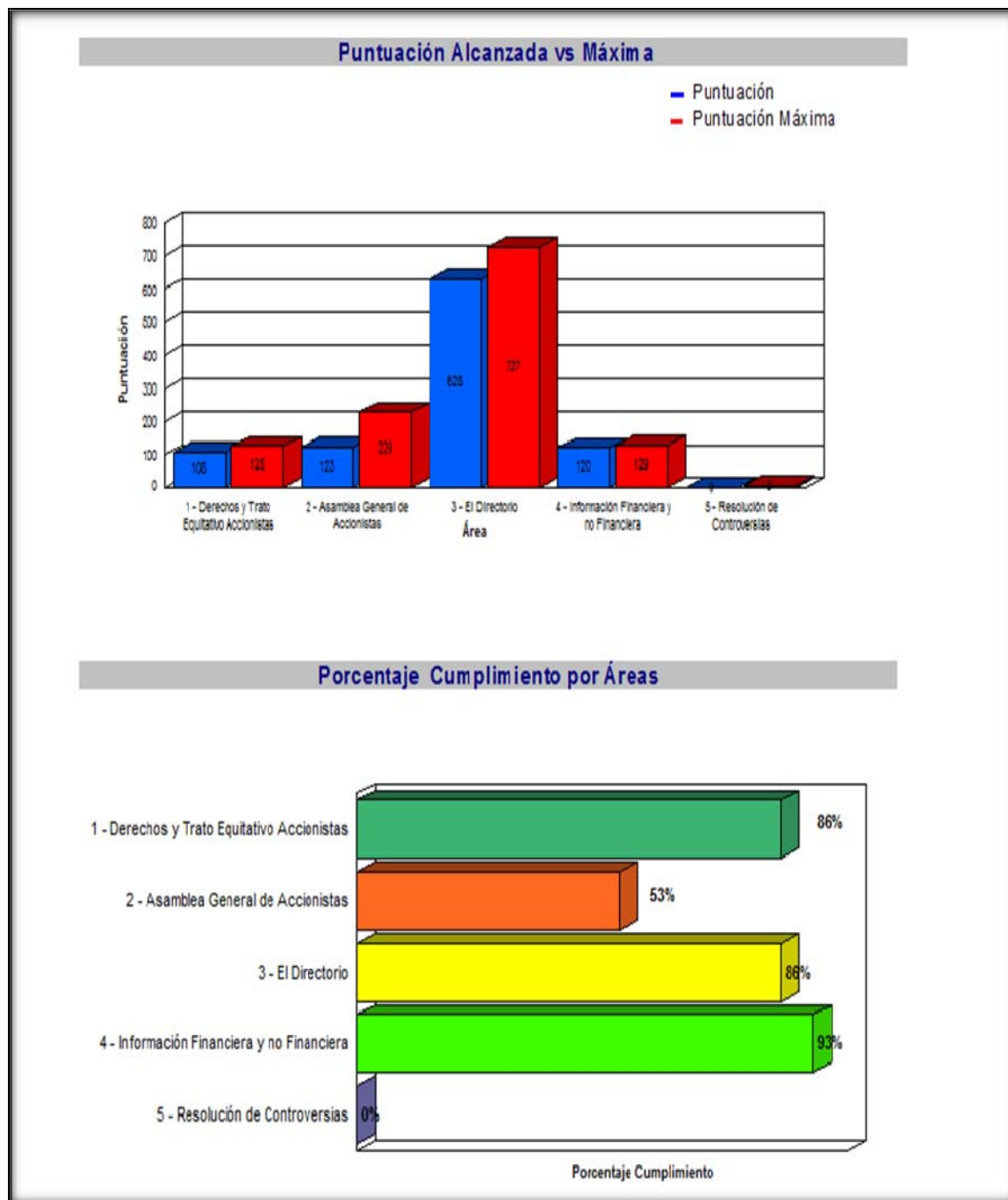
Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COOPCCQ

Total 3 - El Directorio			628,00	727,00
		Porcentaje Cumplimiento	86,38 %	
		Evaluación	Notable	
<hr/>				
4 - Información Financiera y no Financiera	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 43 Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados				
-Rendición de estados financieros según principios contables adecuados	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Sistemas de Auditoría Interna	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 44 Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo				
-Independencia del Auditor externo	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 45 Prohibición de contratación con el auditor externo o personas vinculadas servicios distintos al de auditoría				
-Contratación exclusiva con auditor servicios de auditoría	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 46 Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables				
-Mismo Auditor para grupo de empresas	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 47 Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo				
-Mismo Auditor externo con limitaciones temporales	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 48 Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo				
-Remuneración auditor externo	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 49 Publicación de los pactos entre accionistas				
-Transparencia de Pactos entre Accionistas	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Información a los Mercados Financieros	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 50 Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio				
-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo	Importante	No	0,00	9,00
Total 4 - Información Financiera y no Financiera			120,00	129,00
		Porcentaje Cumplimiento	93,02 %	
		Evaluación	Óptima	
<hr/>				
5 - Resolución de Controversias	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo

Gráficas relativas a la evaluación de prácticas de gobierno corporativo COOPCCQ



Gráficas relativas a la evaluación de prácticas de gobierno corporativo COOPCCQ



Semáforo de medidas COOPCCQ

		Cumplimiento		
		Nulo	Parcial	Total
N e c e s s i d a d	Imprescindible	1/12	4/12	7/12
	Importante	3/31	8/31	20/31
	Conveniente	2/8	2/8	4/8
	Deseable			

Informe de incumplimiento COOPCCQ



Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

COAC Construcción Comercio y Producción - 1

Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)

1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 3				
-Departamento específico	Deseable	No	0,00	1,00
Medida 4				
-Información corporativa en página web	Importante	No	0,00	9,00
-Sistemas de alerta	Deseable	No	0,00	1,00
-Comunicación electrónica	Conveniente	No	0,00	3,00
-Acceso restringido a web	Conveniente	No	0,00	3,00
2 - Asamblea General de Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7				
-Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00
Medida 8				
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento	Importante	En Proceso	4,50	9,00
Medida 9				
-Capacidad de introducir temas en la Agenda	Importante	No	0,00	9,00
Medida 13				
-Convocatoria y documentación en página web	Importante	No	0,00	9,00
Medida 14				
-Posibilidad de voto a distancia	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 15				

Informe de incumplimiento COOPCCQ

-Cese o ejercicio de acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento de la Asamblea sin necesidad de estar previsto en la agenda	Imprescindible	No	0,00	54,00
3 - El Directorio	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 20				
-Facultades Indelegables del Directorio	Importante	En Proceso	4,50	9,00
Medida 22				
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
Medida 25				
-Limitación edad media del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 29				
-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00
Medida 30				
-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	En Proceso	4,50	9,00
Medida 31				
-Entrega de Información Suficiente	Importante	No	0,00	9,00
Medida 32				
-Remuneración adecuada del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	No	0,00	9,00
Medida 34				
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	No	0,00	9,00
-Ejecutivo Principal miembro del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
Medida 36				
-No voto dirimente al Presidente	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 42				
-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00
4 - Información Financiera y no Financiera	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 50				
-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo	Importante	No	0,00	9,00
5 - Resolución de Controversias	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo

Alarmas COOPCCQ



Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo



Informe de Alarmas

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

COAC Construcción Comercio y Producción - 1

Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)

2 - Asamblea General de Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7	Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo con facultades expresas e indelegables -Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00
Medida 15	Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento -Cese o ejercicio de acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento de la Asamblea sin necesidad de estar previsto en la agenda	Imprescindible	No	0,00	54,00
3 - El Directorio		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 29	Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés -Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00

Calificación global COOPCCQ

COAC Construcción Comercio y Producción - 12/01/2011						
El grado de cumplimiento global respecto de los LCAGC es del						83,75 %
Área	Calificación			Calificación Ponderada		
	Máxima	Obtenida	% Cumplimiento	% Ponderación	Máxima	Obtenida
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	125,00	108,00	86,40 %	10,31 %	12,89	11,13
2 - Asamblea General de Accionistas	229,00	122,50	53,49 %	18,88 %	43,24	23,13
3 - El Directorio	727,00	628,00	86,38 %	59,93 %	435,69	376,36
4 - Información Financiera y no Financiera	129,00	120,00	93,02 %	10,63 %	13,71	12,76
5 - Resolución de Controversias	3,00	0,00	0,00 %	0,25 %	0,01	0,00
Total	1213,00	978,50	83,75 % (*)	100 %	505,54	423,38


(*) Este porcentaje representa el grado de cumplimiento global de la Sociedad respecto de los LCAGC. Para su cálculo se ha ponderado el peso relativo de cada una de las áreas de los LCAGC. Por tanto, su resultado difiere del simple cociente entre el "Total Máxima" y "Total Obtenida".

ATENCIÓN: La calificación agregada obtenida por el Evaluador no puede considerarse como sustitutiva del análisis de los resultados obtenidos por la Sociedad en cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo del Evaluador. Así, la presente calificación agregada se muestra tan sólo a efectos de comparación de resultados en distintas fechas o entre distintas sociedades, pero en ningún caso debe considerarse como criterio de evaluación del gobierno corporativo de una Sociedad. Para obtener conclusiones válidas del gobierno corporativo de una Sociedad, se deberán analizar los resultados a nivel de cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo.

La calificación agregada se obtiene tras ponderar cada una de las áreas de gobierno corporativo por su importancia relativa en el conjunto del Evaluador. Por tanto, sus resultados pueden no reflejar adecuadamente los resultados, positivos o negativos, obtenidos por la Sociedad a nivel de un área determinada.

COAC CODESARROLLO

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo CODESARROLLO

		Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo Informe Detallado por Medida y Recomendación			
Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
CODESARROLLO	18/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 1	Principio de una acción - un voto				
-Una acción un voto		Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 2	Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses				
-Informe Directorio sobre operaciones que afecten a minoritarios		Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Opinión de asesor externo distinto del de la compañía		Conveniente	Si	3,00	3,00
-Publicidad de los informes		Importante	Si	9,00	9,00
Medida 3	Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas				
-Comunicación con accionistas		Importante	Si	9,00	9,00
-Departamento específico		Deseable	No	0,00	1,00
Medida 4	Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados				
-Información corporativa en página web		Importante	Si	9,00	9,00
-Sistemas de alerta		Deseable	No	0,00	1,00
-Registro de accionistas		Conveniente	Si	3,00	3,00
-Comunicación electrónica		Conveniente	Si	3,00	3,00
-Acceso restringido a web		Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 5	Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea				
-Amplio respaldo para operaciones estratégicas		Importante	Si	9,00	9,00
Medida 6	Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de coventa				
-Publicidad régimen transmisión de acciones		Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
-Derecho de coventa o tag along		Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo CODESARROLLO

		Total	1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	120,00	125,00
		Porcentaje Cumplimiento		96,00 %	
		Evaluación		Óptima	
2 - Asamblea General de Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7 Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables					
-Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	Si	54,00	54,00	
Medida 8 Adopción del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea					
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento	Importante	Si	9,00	9,00	
-Inexistencia de quorum reforzado	Conveniente	Si	3,00	3,00	
Medida 9 Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas					
-Convocatoria Asamblea extraordinaria por accionistas con participación significativa	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00	
-Capacidad de introducir temas en la Agenda	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 10 Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea					
-Plazo suficiente convocatoria	Importante	Si	9,00	9,00	
-Máxima difusión convocatoria	Importante	Si	9,00	9,00	
-Colaboración entidades depositarias	Deseable	Incompatibilidad legal	1,00	1,00	
Medida 11 Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea					
-Derecho a solicitar información escrita con antelación	Importante	En Proceso	4,50	9,00	
-Solicitar información verbal en la Asamblea	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 12 Difusión de política de participación y decisiones de los accionistas e inversionistas institucionales					
-Ofrecimiento página web a Inversores Institucionales y accionistas significativos	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00	
Medida 13 Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General					
-Precisión puntos agenda	Importante	Si	9,00	9,00	
-Convocatoria y documentación en página web	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 14 Utilización de medios electrónicos en la Asamblea					
-Posibilidad de voto a distancia	Conveniente	No	0,00	3,00	
-Agrupación de accionistas	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00	
Medida 15 Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento					

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo CODESARROLLO

-Cese o ejercicio de acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 16 Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.				
-No representación por parte del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
Medida 17 Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto				
-Minimizar delegación en blanco	Importante	En Proceso	4,50	9,00
Medida 18 Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea				
-Asistencia de Asesores externos, Alta Gerencia y miembros del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
Total 2 - Asamblea General de Accionistas			190,00	229,00
Porcentaje Cumplimiento			82,97 %	
Evaluación			Notable	
3 - El Directorio				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 19 Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración				
-Necesidad de Directorio	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 20 Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio				
-Facultades Indelegables del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
-Previsión del Manejo de la Sucesión	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 21 Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera				
-Integridad sistemas contabilidad, control de riesgos y operaciones off-shore	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 22 Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio				
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	En Proceso	4,50	9,00
Medida 23 Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos				
-Dimensión adecuada del Directorio	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Tratamiento expreso suplencia Directores	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Número impar de Directores	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 24 Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionario				
-Distintas categorías de miembros	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Simetría del Directorio con estructura del capital	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Directores externos como mayoría en el Directorio	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo CODESARROLLO

Medida 25 Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director				
-Procedimiento concreto de propuesta y selección de Directores	Importante	Si	9,00	9,00
-Propuesta justificada de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Limitación edad media del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00
-Información relaciones familiares directores a Asamblea	Importante	Si	9,00	9,00
-Existencia director independiente senior	Deseable	Incompatibilidad legal	1,00	1,00
-Independencia económica directores independientes	Importante	Si	9,00	9,00
-Requisitos para ser director	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 26 Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente				
-Condiciones para ser considerado independiente	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Declaración independencia de Directores independientes	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 27 Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores				
-Causales cese de Directores	Importante	Si	9,00	9,00
-Informe previo favorable al cese	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Supuestos dimisión de directores	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 28 Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales				
-Definición y regulación deberes directores en Estatutos	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 29 Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés				
-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 30 Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés				
-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 31 Reconocimiento del derecho de información del director				
-Entrega de Información Suficiente	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 32 Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea				
-Remuneración adecuada del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	No	0,00	9,00
-Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Retribución personal aprobada por Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 33 Revelación de la retribución de los directores e inclusión en el Informe de Gobierno Corporativo				
-Retribución transparente	Importante	Si	9,00	9,00

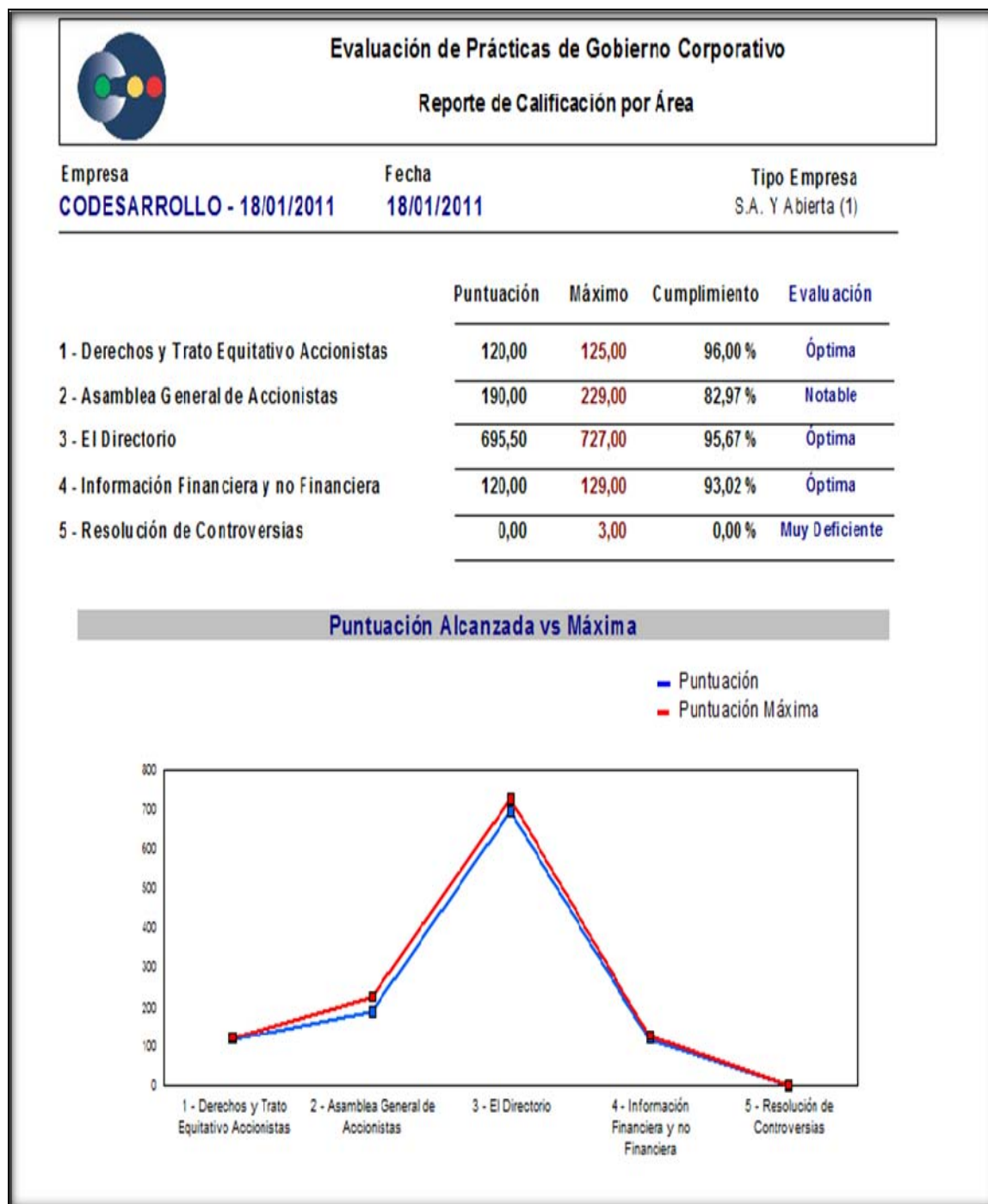
Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo CODESARROLLO

-Inexistencia de retribuciones no contempladas en el Informe de Buen Gobierno	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 34 Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director				
-Separación entre Administración y Gestión	Importante	Si	9,00	9,00
-Ejecutivo Principal miembro del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	No	0,00	9,00
Medida 35 Adopción de procedimientos de elección y regulación de las funciones del Presidente y Vice-presidente del Directorio				
-Presidente del Directorio elegido entre miembros externos	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
Medida 36 Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal				
-Separación entre Presidente Directorio y Príncipe Ejecutivo	Conveniente	Si	3,00	3,00
-No voto dirimente al Presidente	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 37 Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio				
-Reforzar posición e independencia del Secretario	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 38 Derechos y deberes de la Alta Gerencia				
-Derechos y Deberes de la Alta Gerencia	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 39 Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias				
-Reuniones periódicas del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
-Publicidad Asistencia Directores	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 40 Conformación de Comisiones en el seno del Directorio				
-Reparto de competencias entre directores	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Comisiones especializadas	Importante	Si	9,00	9,00
-Comisiones conformadas por miembros externos	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 41 Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas				
-Conocimiento y valoración de operaciones vinculadas	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Autorización previa de operaciones vinculadas por Comisión de Nombramientos o directorio	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 42 Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones				
-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00

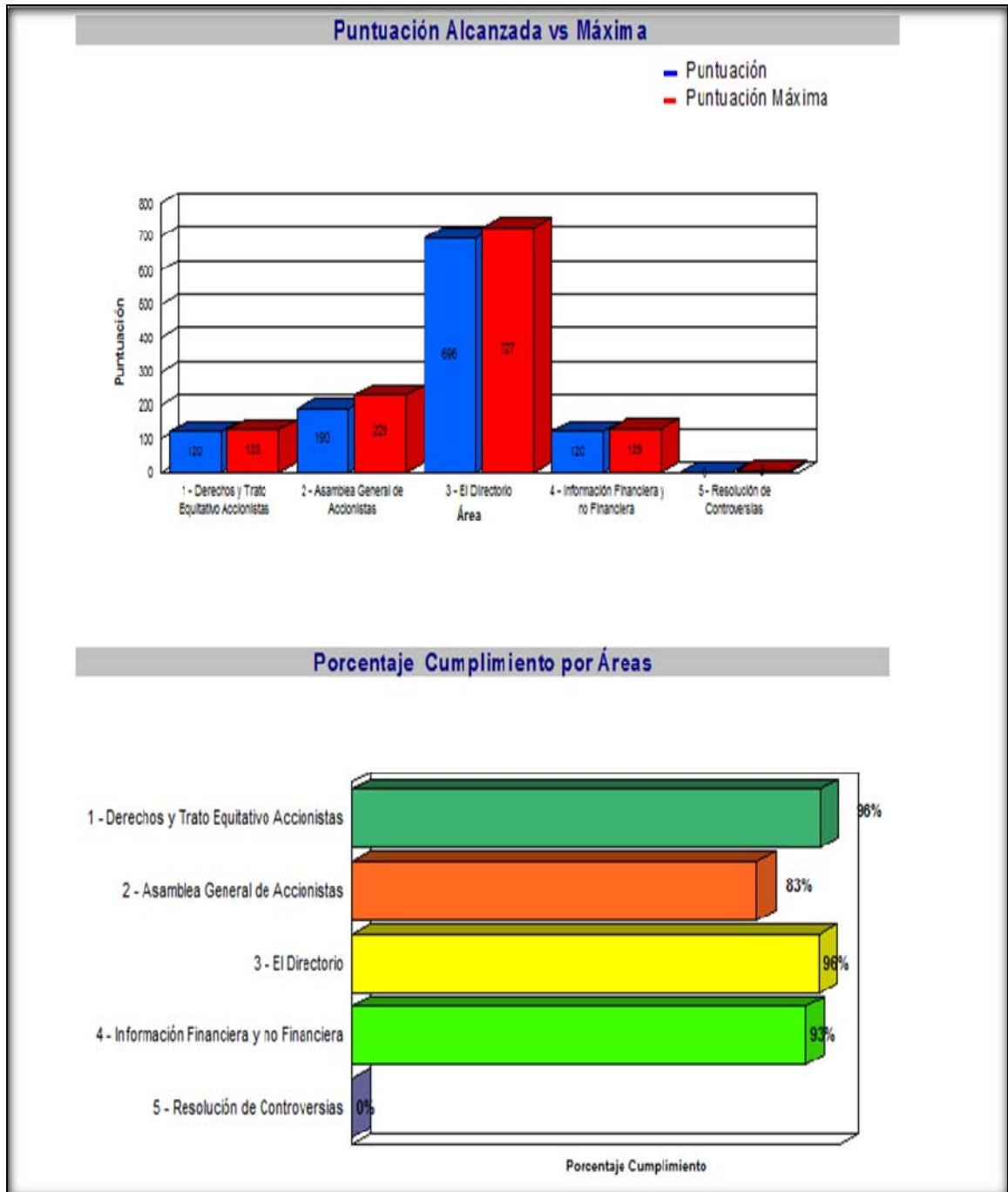
Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo CODESARROLLO

Total 3 - El Directorio		695,50	727,00
Porcentaje Cumplimiento		95,67 %	
Evaluación		Óptima	
4 - Información Financiera y no Financiera			
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación Máximo
Medida 43 Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados			
-Rendición de estados financieros según principios contables adecuados	Imprescindible	Si	54,00 54,00
-Sistemas de Auditoría Interna	Importante	Si	9,00 9,00
Medida 44 Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo			
-Independencia del Auditor externo	Importante	Si	9,00 9,00
Medida 45 Prohibición de contratación con el auditor externo o personas vinculadas servicios distintos al de auditoría			
-Contratación exclusiva con auditor servicios de auditoría	Importante	Si	9,00 9,00
Medida 46 Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables			
-Mismo Auditor para grupo de empresas	Importante	Incompatibilidad legal	9,00 9,00
Medida 47 Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo			
-Mismo Auditor externo con limitaciones temporales	Importante	Si	9,00 9,00
Medida 48 Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo			
-Remuneración auditor externo	Conveniente	Si	3,00 3,00
Medida 49 Publicación de los pactos entre accionistas			
-Transparencia de Pactos entre Accionistas	Importante	Si	9,00 9,00
-Información a los Mercados Financieros	Importante	Si	9,00 9,00
Medida 50 Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio			
-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo	Importante	No	0,00 9,00
Total 4 - Información Financiera y no Financiera		120,00	129,00
Porcentaje Cumplimiento		93,02 %	
Evaluación		Óptima	
5 - Resolución de Controversias			
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación Máximo

**Gráficas relativas a la evaluación de prácticas de gobierno corporativo
CODESARROLLO**



**Gráficas relativas a la evaluación de prácticas de gobierno corporativo
CODESARROLLO**



Semáforo de medidas CODESARROLLO

		Cumplimiento		
		Nulo	Parcial	Total
N e c e s i d a d	Imprescindible		2/12	10/12
	Importante	2/31	8/31	21/31
	Conveniente	2/8	2/8	4/8
	Deseable			

Informe de incumplimiento CODESARROLLO



Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

CODESARROLLO - 18/01/2011

Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)

1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 3				
-Departamento específico	Deseable	No	0,00	1,00
Medida 4				
-Sistemas de alerta	Deseable	No	0,00	1,00
-Acceso restringido a web	Conveniente	No	0,00	3,00
2 - Asamblea General de Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 9				
-Capacidad de introducir temas en la Agenda	Importante	No	0,00	9,00
Medida 11				
-Derecho a solicitar información escrita con antelación	Importante	En Proceso	4,50	9,00
Medida 13				
-Convocatoria y documentación en página web	Importante	No	0,00	9,00
Medida 14				
-Posibilidad de voto a distancia	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 16				
-No representación por parte del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
Medida 17				
-Minimizar delegación en blanco	Importante	En Proceso	4,50	9,00
3 - El Directorio	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo

Informe de incumplimiento CODESARROLLO

CODESARROLLO - 18/01/2011		Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)			
Medida 22					
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	En Proceso	4,50	9,00	
Medida 25					
-Limitación edad media del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00	
Medida 32					
-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 34					
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 36					
-No voto dirimente al Presidente	Conveniente	No	0,00	3,00	
Medida 42					
-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00	
4 - Información Financiera y no Financiera		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 50					
-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo	Importante	No	0,00	9,00	
5 - Resolución de Controversias		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 51					
-Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje	Conveniente	No	0,00	3,00	

Informe de incumplimiento CODESARROLLO

 CODESARROLLO - 18/01/2011						
El grado de cumplimiento global respecto de los LCAGC es del						94,51 %
Área	Calificación			Calificación Ponderada		
	Máxima	Obtenida	% Cumplimiento	% Ponderación	Máxima	Obtenida
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	125,00	120,00	96,00 %	10,31 %	12,89	12,37
2 - Asamblea General de Accionistas	229,00	190,00	82,97 %	18,88 %	43,24	35,87
3 - El Directorio	727,00	695,50	95,67 %	59,93 %	435,69	416,81
4 - Información Financiera y no Financiera	129,00	120,00	93,02 %	10,63 %	13,71	12,76
5 - Resolución de Controversias	3,00	0,00	0,00 %	0,25 %	0,01	0,00
Total	1213,00	1125,50	94,51 % (*)	100 %	505,54	477,81

(*) Este porcentaje representa el grado de cumplimiento global de la Sociedad respecto de los LCAGC. Para su cálculo se ha ponderado el peso relativo de cada una de las áreas de los LCAGC. Por tanto, su resultado difiere del simple cociente entre el "Total Máxima" y "Total Obtenida".

ATENCIÓN: La calificación agregada obtenida por el Evaluador no puede considerarse como sustitutiva del análisis de los resultados obtenidos por la Sociedad en cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo del Evaluador. Así, la presente calificación agregada se muestra tan sólo a efectos de comparación de resultados en distintas fechas o entre distintas sociedades, pero en ningún caso debe considerarse como criterio de evaluación del gobierno corporativo de una Sociedad. Para obtener conclusiones válidas del gobierno corporativo de una Sociedad, se deberán analizar los resultados a nivel de cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo.

La calificación agregada se obtiene tras ponderar cada una de las áreas de gobierno corporativo por su importancia relativa en el conjunto del Evaluador. Por tanto, sus resultados pueden no reflejar adecuadamente los resultados, positivos o negativos, obtenidos por la Sociedad a nivel de un área determinada.

COAC POLICÍA NACIONAL

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo CPN

Empresa	Fecha	Tipo Empresa	
CPN	25/10/2010	Empresa Cerrada	

1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 1	Principio de una acción - un voto				
	-Una acción un voto	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 2	Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses				
	-Informe Directorio sobre operaciones que afecten a minoritarios	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
	-Publicidad de los informes	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 3	Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas				
	-Comunicación con accionistas	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 4	Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados				
	-Registro de accionistas	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 5	Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea				
	-Amplio respaldo para operaciones estratégicas	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 6	Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de coventa				
	-Publicidad régimen transmisión de acciones	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
	-Derecho de coventa o tag along	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Total 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas				99,00	99,00
Porcentaje Cumplimiento				100,00 %	
Evaluación				Óptima	

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo CPN

-Convocatoria Asamblea extraordinaria por accionistas con participación significativa	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 10 Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea				
-Plazo suficiente convocatoria	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 11 Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea				
-Derecho a solicitar información escrita con antelación	Importante	Si	9,00	9,00
-Solicitar información verbal en la Asamblea	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 13 Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General				
-Precisión puntos agenda	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 14 Utilización de medios electrónicos en la Asamblea				
-Agrupación de accionistas	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 15 Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento				
-Cese o ejercicio de acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 18 Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea				
-Asistencia de Asesores externos, Alta Gerencia y miembros del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
Total 2 - Asamblea General de Accionistas			138,00	165,00
Porcentaje Cumplimiento			83,64 %	
Evaluación			Notable	
3 - El Directorio				
Medida 19 Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración				
-Necesidad de Directorio	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 20 Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio				
-Facultades Indelegables del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
-Previsión del Manejo de la Sucesión	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 21 Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera				
-Integridad sistemas contabilidad, control de riesgos y operaciones off-shore	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 22 Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio				
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 23 Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos				

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo CPN

-Dimensión adecuada del Directorio	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Tratamiento expreso suplencia Directores	Conveniente	No	0,00	3,00
-Número impar de Directores	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 24 Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionarioal				
-Distintas categorías de miembros	Imprescindible	Incompatibilidad legal	54,00	54,00
-Simetría del Directorio con estructura del capital	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 25 Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director				
-Procedimiento concreto de propuesta y selección de Directores	Importante	Si	9,00	9,00
-Limitación edad media del Directorio	Deseable	No	0,00	1,00
-Información relaciones familiares directores a Asamblea	Conveniente	No	0,00	3,00
-Independencia económica directores independientes	Importante	No	0,00	9,00
-Requisitos para ser director	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 26 Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente				
-Condiciones para ser considerado independiente	Imprescindible	No	0,00	54,00
-Declaración independencia de Directores independientes	Importante	No	0,00	9,00
Medida 27 Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores				
-Causales cese de Directores	Importante	Si	9,00	9,00
-Supuestos dimisión de directores	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 28 Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales				
-Definición y regulación deberes directores en Estatutos	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 29 Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés				
-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 30 Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés				
-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	No	0,00	9,00
Medida 31 Reconocimiento del derecho de información del director				
-Entrega de Información Suficiente	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 32 Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea				
-Remuneración adecuada del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	No	0,00	9,00
-Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	No	0,00	54,00

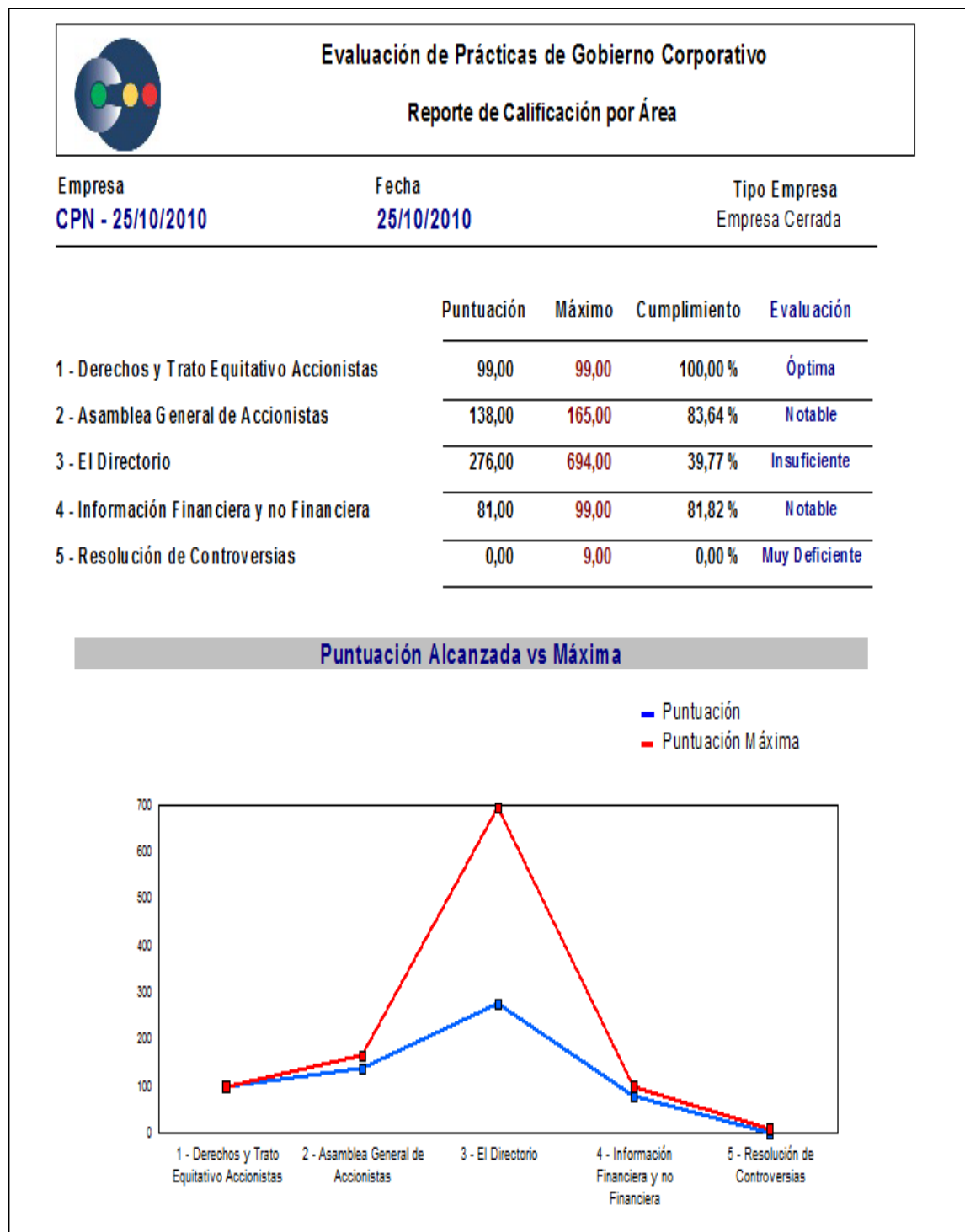
Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo CPN

Medida 34 Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director				
-Separación entre Administración y Gestión	Importante	No	0,00	9,00
-Ejecutivo Principal miembro del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	No	0,00	9,00
Medida 36 Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal				
-Separación entre Presidente Directorio y Principal Ejecutivo	Conveniente	Si	3,00	3,00
-No voto dirimente al Presidente	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 37 Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio				
-Reforzar posición e independencia del Secretario	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 38 Derechos y deberes de la Alta Gerencia				
-Derechos y Deberes de la Alta Gerencia	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 39 Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias				
-Reuniones periódicas del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
-Publicidad Asistencia Directores	Importante	No	0,00	9,00
Medida 40 Conformación de Comisiones en el seno del Directorio				
-Reparto de competencias entre directores	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 41 Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas				
-Conocimiento y valoración de operaciones vinculadas	Imprescindible	No	0,00	54,00
-Autorización previa de operaciones vinculadas por Comisión de Nombres o director i	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 42 Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones				
-Autoevaluación del Directorio	Imprescindible	No	0,00	54,00
Total 3 - El Directorio			276,00	694,00
			Porcentaje Cumplimiento	39,77%
			Evaluación	Insuficiente
<hr/>				
4 - Información Financiera y no Financiera				
Medida 43 Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados				
-Rendición de estados financieros según principios contables adecuados	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 44 Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo				

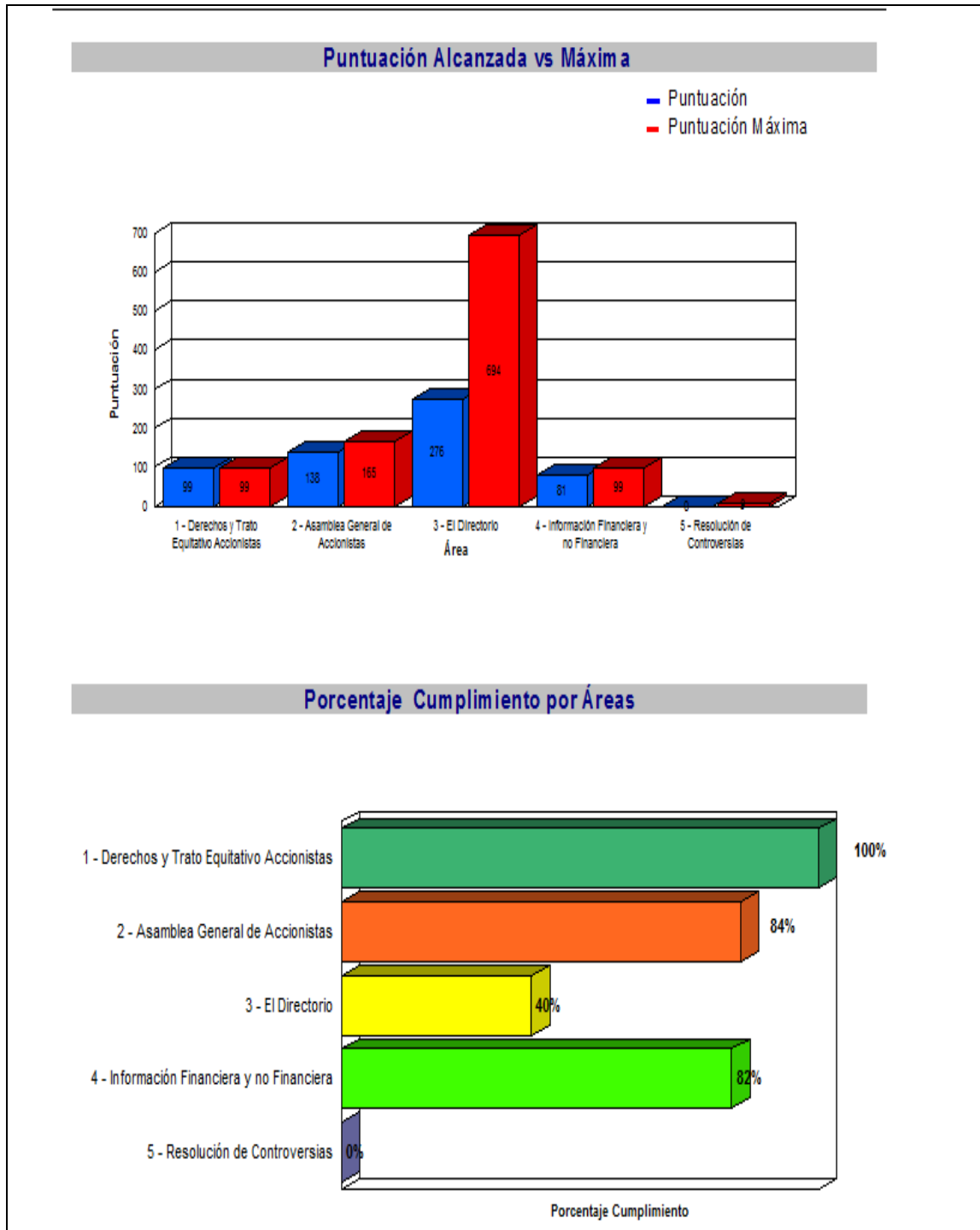
Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo CPN

-Independencia del Auditor externo	Importante	No	0,00	9,00
Medida 46 Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables				
-Mismo Auditor para grupo de empresas	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 47 Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo				
-Mismo Auditor externo con limitaciones temporales	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 48 Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo				
-Remuneración auditor externo	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 50 Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio				
-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo	Importante	No	0,00	9,00
Total 4 - Información Financiera y no Financiera			81,00	99,00
Porcentaje Cumplimiento			81,82%	
Evaluación			Notable	
<hr/>				
5 - Resolución de Controversias	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 51 Inclusión de cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias				
-Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje	Importante	No	0,00	9,00
Total 5 - Resolución de Controversias			0,00	9,00
Porcentaje Cumplimiento			0,00%	
Evaluación			Muy Deficiente	

Gráficas relativas a prácticas de gobierno corporativo CPN



Gráficas relativas a prácticas de gobierno corporativo CPN



Semáforo de medidas CPN

		Cumplimiento		
		Nulo	Parcial	Total
N e c e s i d a d	Imprescindible	4/13	3/13	6/13
	Importante	5/23	2/23	16/23
	Conveniente	2/7		5/7
	Deseable			

Informe de incumplimiento CPN



Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

CPN - 25/10/2010

Tipo Empresa Empresa Cerrada

2 - Asamblea General de Accionistas

	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7				
-Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00

3 - El Directorio

	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 22				
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00

Medida 23				
-Tratamiento expreso suplencia Directores	Conveniente	No	0,00	3,00

Medida 25				
-Limitación edad media del Directorio	Deseable	No	0,00	1,00
-Información relaciones familiares directores a Asamblea	Conveniente	No	0,00	3,00
-Independencia económica directores independientes	Importante	No	0,00	9,00
-Requisitos para ser director	Imprescindible	No	0,00	54,00

Medida 26				
-Declaración independencia de Directores independientes	Importante	No	0,00	9,00
-Condiciones para ser considerado independiente	Imprescindible	No	0,00	54,00

Medida 29				
-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	No	0,00	54,00

Medida 30				
-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	No	0,00	9,00

Medida 32

Informe de incumplimiento CPN

-Remuneración adecuada del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	No	0,00	9,00
-Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 34				
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	No	0,00	9,00
-Ejecutivo Principal miembro del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
-Separación entre Administración y Gestión	Importante	No	0,00	9,00
Medida 37				
-Reforzar posición e independencia del Secretario	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 39				
-Publicidad Asistencia Directores	Importante	No	0,00	9,00
Medida 41				
-Conocimiento y valoración de operaciones vinculadas	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 42				
-Autoevaluación del Directorio	Imprescindible	No	0,00	54,00
4 - Información Financiera y no Financiera				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 44				
-Independencia del Auditor externo	Importante	No	0,00	9,00
Medida 50				
-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo	Importante	No	0,00	9,00
5 - Resolución de Controversias				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 51				
-Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje	Importante	No	0,00	9,00

Informe de alarmas CPN



Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo



Informe de Alarmas

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

CPN - 25/10/2010

Tipo Empresa Empresa Cerrada

2 - Asamblea General de Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7	Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables -Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	En Proceso	27,00	54,00
3 - El Directorio		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 25	Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director -Requisitos para ser director	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 26	Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente -Condiciones para ser considerado independiente	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 29	Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés -Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 32	Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea -Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 41	Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas -Conocimiento y valoración de operaciones vinculadas	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 42	Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones -Autoevaluación del Directorio	Imprescindible	No	0,00	54,00

Calificación global CPN

 CPN - 25/10/2010						
El grado de cumplimiento global respecto de los LCAGC es del						43,92 %
Área	Calificación			Calificación Ponderada		
	Máxima	Obtenida	% Cumplimiento	% Ponderación	Máxima	Obtenida
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	99,00	99,00	100,00 %	9,29 %	9,20	9,20
2 - Asamblea General de Accionistas	165,00	138,00	83,64 %	15,48 %	25,54	21,36
3 - El Directorio	694,00	276,00	39,77 %	65,1 %	451,79	179,68
4 - Información Financiera y no Financiera	99,00	81,00	81,82 %	9,29 %	9,20	7,52
5 - Resolución de Controversias	9,00	0,00	0,00 %	0,84 %	0,08	0,00
Total	1066,00	594,00	43,92 % (*)	100 %	495,81	217,76


(*) Este porcentaje representa el grado de cumplimiento global de la Sociedad respecto de los LCAGC. Para su cálculo se ha ponderado el peso relativo de cada una de las áreas de los LCAGC. Por tanto, su resultado difiere del simple cociente entre el "Total Máxima" y "Total Obtenida".

ATENCIÓN: La calificación agregada obtenida por el Evaluador no puede considerarse como sustitutiva del análisis de los resultados obtenidos por la Sociedad en cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo del Evaluador. Así, la presente calificación agregada se muestra tan sólo a efectos de comparación de resultados en distintas fechas o entre distintas sociedades, pero en ningún caso debe considerarse como criterio de evaluación del gobierno corporativo de una Sociedad. Para obtener conclusiones válidas del gobierno corporativo de una Sociedad, se deberán analizar los resultados a nivel de cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo.

La calificación agregada se obtiene tras ponderar cada una de las áreas de gobierno corporativo por su importancia relativa en el conjunto del Evaluador. Por tanto, sus resultados pueden no reflejar adecuadamente los resultados, positivos o negativos, obtenidos por la Sociedad a nivel de un área determinada.

COOPERATIVA COTOCOLLAO

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO

		Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo			
		Informe Detallado por Medida y Recomendación			
Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
COOPERATIVA COTOCOLLAO	06/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 1	Principio de una acción - un voto				
-Una acción un voto		Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 2	Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses				
-Informe Directorio sobre operaciones que afecten a minoritarios		Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Opinión de asesor externo distinto del de la compañía		Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
-Publicidad de los informes		Importante	Si	9,00	9,00
Medida 3	Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas				
-Comunicación con accionistas		Importante	Si	9,00	9,00
-Departamento específico		Deseable	No	0,00	1,00
Medida 4	Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados				
-Información corporativa en página web		Importante	No	0,00	9,00
-Sistemas de alerta		Deseable	Si	1,00	1,00
-Registro de accionistas		Conveniente	Si	3,00	3,00
-Comunicación electrónica		Conveniente	No	0,00	3,00
-Acceso restringido a web		Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 5	Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea				
-Amplio respaldo para operaciones estratégicas		Importante	No	0,00	9,00
Medida 6	Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de coventa				
-Publicidad régimen transmisión de acciones		Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
-Derecho de coventa o tag along		Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO

COOPERATIVA COTOCOLLAO		06/01/2011		S.A. Y Abierta (1)	
		Total	1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	100,00	125,00
		Porcentaje Cumplimiento		80,00 %	
		Evaluación		Notable	
<hr/>					
2 - Asamblea General de Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7	Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables				
	-Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 8	Adopción del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea				
	-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento	Importante	Si	9,00	9,00
	-Inexistencia de quorum reforzado	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
Medida 9	Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas				
	-Convocatoria Asamblea extraordinaria por accionistas con participación significativa	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
	-Capacidad de introducir temas en la Agenda	Importante	No	0,00	9,00
Medida 10	Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea				
	-Plazo suficiente convocatoria	Importante	Si	9,00	9,00
	-Máxima difusión convocatoria	Importante	En Proceso	4,50	9,00
	-Colaboración entidades depositarias	Deseable	Incompatibilidad legal	1,00	1,00
Medida 11	Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea				
	-Derecho a solicitar información escrita con antelación	Importante	Si	9,00	9,00
	-Solicitar información verbal en la Asamblea	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 12	Difusión de política de participación y decisiones de los accionistas e inversionistas institucionales				
	-Ofrecimiento página web a Inversores Institucionales y accionistas significativos	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 13	Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General				
	-Precisión puntos agenda	Importante	Si	9,00	9,00
	-Convocatoria y documentación en página web	Importante	No	0,00	9,00
Medida 14	Utilización de medios electrónicos en la Asamblea				
	-Posibilidad de voto a distancia	Conveniente	No	0,00	3,00
	-Agrupación de accionistas	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
Medida 15	Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento				
	-Cese o ejercicio de acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	Imprescindible	Incompatibilidad legal	54,00	54,00

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
COOPERATIVA COTOCOLLAO	06/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
Medida 16 Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.					
-No representación por parte del Directorio	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 17 Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto					
-Minimizar delegación en blanco	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 18 Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea					
-Asistencia de Asesores externos, Alta Gerencia y miembros del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00	
Total 2 - Asamblea General de Accionistas			182,50	229,00	
			Porcentaje Cumplimiento	79,69 %	
			Evaluación	Notable	
3 - El Directorio					
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo	
Medida 19 Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración					
-Necesidad de Directorio	Imprescindible	Si	54,00	54,00	
Medida 20 Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio					
-Facultades Indelegables del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00	
-Previsión del Manejo de la Sucesión	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 21 Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera					
-Integridad sistemas contabilidad, control de riesgos y operaciones off-shore	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 22 Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio					
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 23 Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos					
-Dimensión adecuada del Directorio	Conveniente	Si	3,00	3,00	
-Tratamiento expreso suplencia Directores	Conveniente	Si	3,00	3,00	
-Número impar de Directores	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 24 Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionario					
-Distintas categorías de miembros	Imprescindible	No	0,00	54,00	
-Simetría del Directorio con estructura del capital	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00	
-Directores externos como mayoría en el Directorio	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00	
Medida 25 Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director					

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
COOPERATIVA COTOCOLLAO	06/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
-Procedimiento concreto de propuesta y selección de Directores	Importante	Si	9,00	9,00	
-Propuesta justificada de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	No	0,00	9,00	
-Limitación edad media del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00	
-Información relaciones familiares directores a Asamblea	Importante	Si	9,00	9,00	
-Existencia director independiente senior	Deseable	Incompatibilidad legal	1,00	1,00	
-Independencia económica directores independientes	Importante	Si	9,00	9,00	
-Requisitos para ser director	Imprescindible	Si	54,00	54,00	
Medida 26 Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente					
-Condiciones para ser considerado independiente	Imprescindible	Si	54,00	54,00	
-Declaración independencia de Directores independientes	Conveniente	Si	3,00	3,00	
Medida 27 Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores					
-Causales cese de Directores	Importante	Si	9,00	9,00	
-Informe previo favorable al cese	Conveniente	Si	3,00	3,00	
-Supuestos dimisión de directores	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 28 Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales					
-Definición y regulación deberes directores en Estatutos	Imprescindible	Si	54,00	54,00	
Medida 29 Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés					
-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	No	0,00	54,00	
Medida 30 Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés					
-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 31 Reconocimiento del derecho de información del director					
-Entrega de Información Suficiente	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 32 Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea					
-Remuneración adecuada del Directorio	Importante	En Proceso	4,50	9,00	
-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	No	0,00	9,00	
-Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	Si	54,00	54,00	
-Retribución personal aprobada por Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00	
Medida 33 Revelación de la retribución de los directores e inclusión en el Informe de Gobierno Corporativo					
-Retribución transparente	Importante	Si	9,00	9,00	
-Inexistencia de retribuciones no contempladas en el Informe de Buen Gobierno	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00	

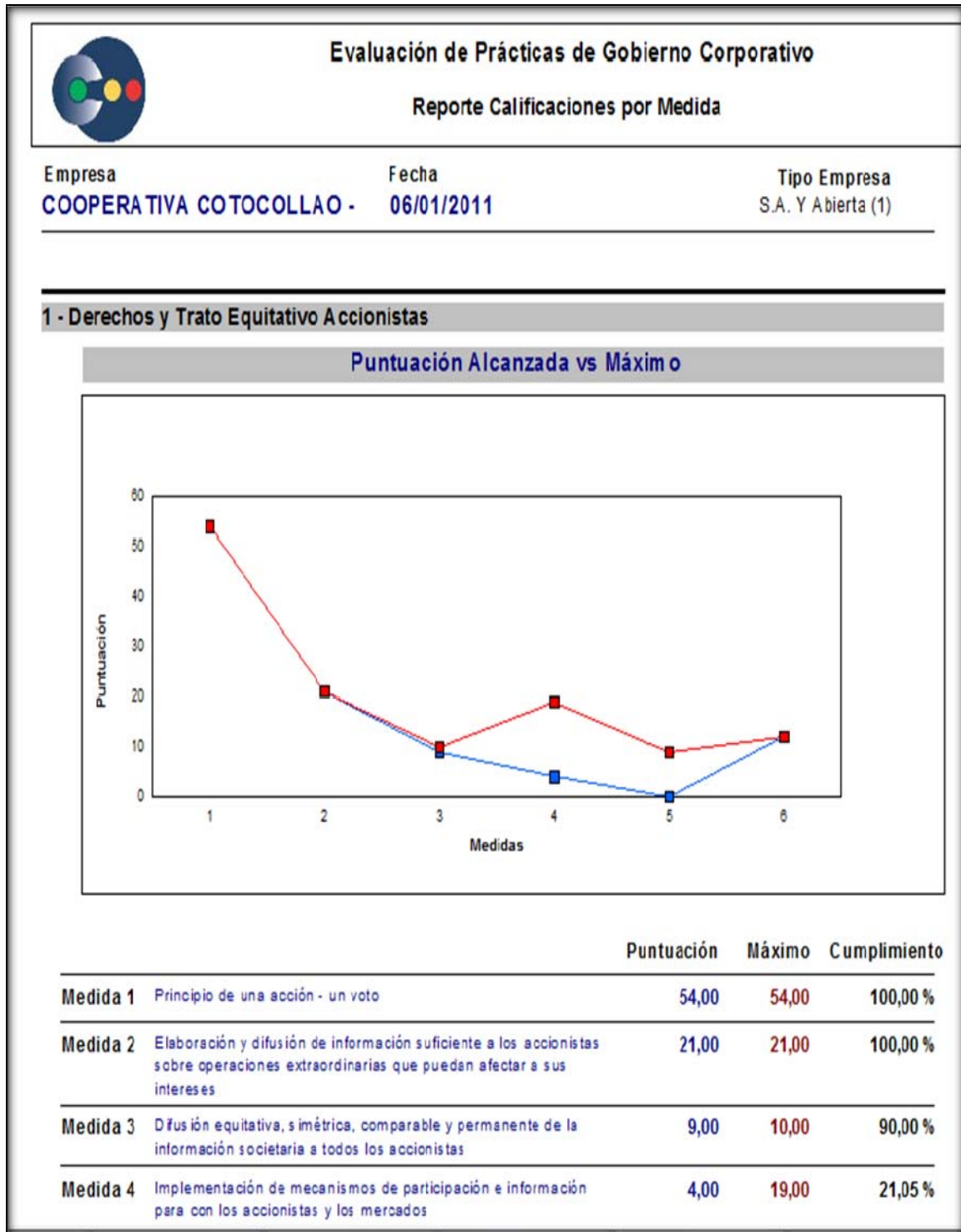
Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
COOPERATIVA COTOCOLLAO	06/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
Medida 34 Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director					
-Separación entre Administración y Gestión	Importante	Si	9,00	9,00	
-Ejecutivo Principal miembro del Directorio	Importante	No	0,00	9,00	
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 35 Adopción de procedimientos de elección y regulación de las funciones del Presidente y Vice-presidente del Directorio					
-Presidente del Directorio elegido entre miembros externos	Conveniente	No	0,00	3,00	
Medida 36 Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal					
-Separación entre Presidente Directorio y Principal Ejecutivo	Conveniente	Si	3,00	3,00	
-No voto dirimente al Presidente	Conveniente	No	0,00	3,00	
Medida 37 Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio					
-Reforzar posición e independencia del Secretario	Conveniente	Si	3,00	3,00	
Medida 38 Derechos y deberes de la Alta Gerencia					
-Derechos y Deberes de la Alta Gerencia	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 39 Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias					
-Reuniones periódicas del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00	
-Publicidad Asistencia Directores	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 40 Conformación de Comisiones en el seno del Directorio					
-Reparto de competencias entre directores	Conveniente	Si	3,00	3,00	
-Comisiones especializadas	Importante	Si	9,00	9,00	
-Comisiones conformadas por miembros externos	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 41 Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas					
-Conocimiento y valoración de operaciones vinculadas	Imprescindible	Si	54,00	54,00	
-Autorización previa de operaciones vinculadas por Comisión de Nombramientos o director i	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00	
Medida 42 Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones					
-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00	
Total 3 - El Directorio			548,50	727,00	
			Porcentaje Cumplimiento	75,45 %	
			Evaluación	Notable	

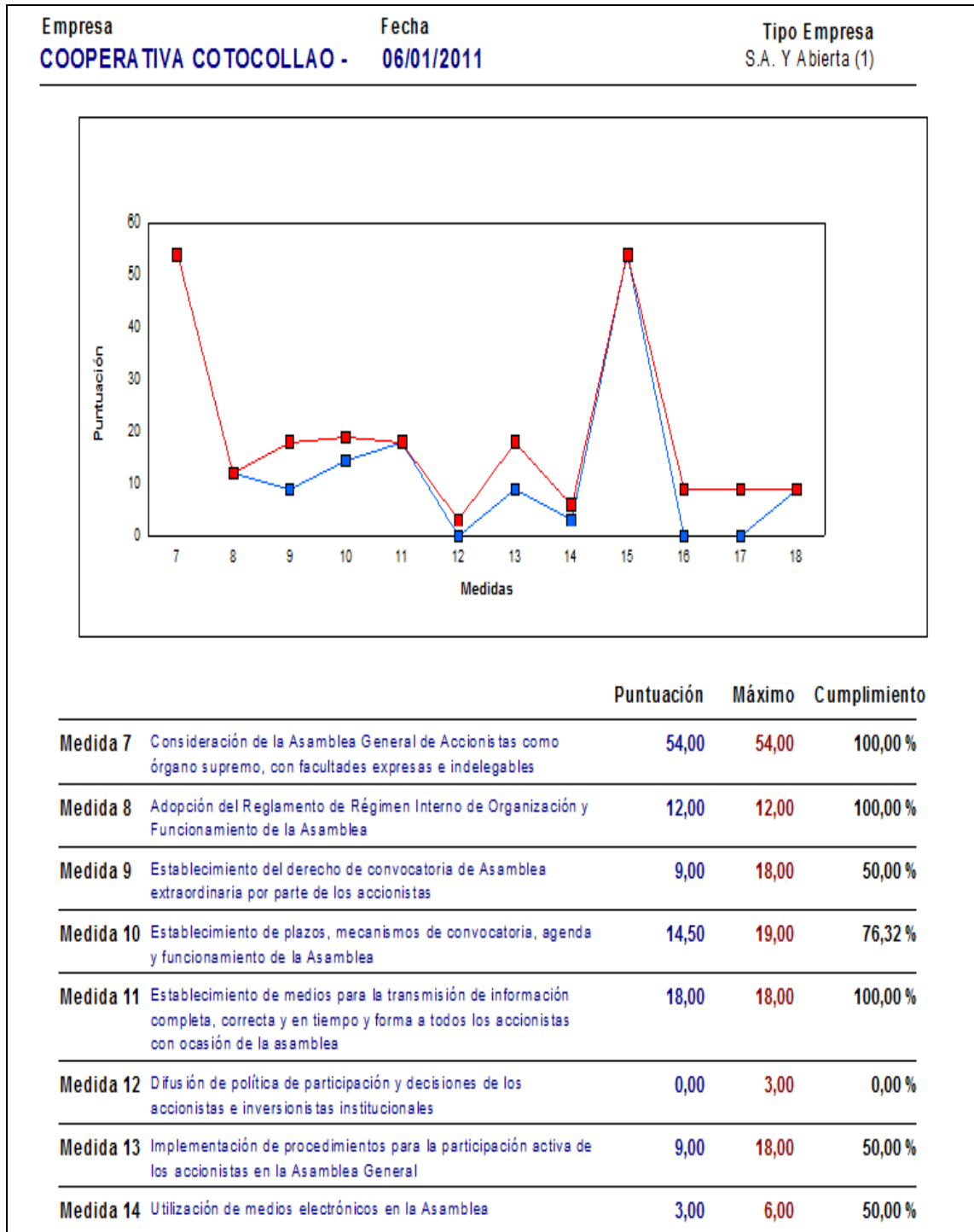
Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
COOPERATIVA COTOCOLLAO	06/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
Medida 43 Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados					
-Rendición de estados financieros según principios contables adecuados	Imprescindible	Si	54,00	54,00	
-Sistemas de Auditoría Interna	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 44 Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo					
-Independencia del Auditor externo	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 45 Prohibición de contratación con el auditor externo o personas vinculadas servicios distintos al de auditoría					
-Contratación exclusiva con auditor servicios de auditoría	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 46 Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables					
-Mismo Auditor para grupo de empresas	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00	
Medida 47 Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo					
-Mismo Auditor externo con limitaciones temporales	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 48 Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo					
-Remuneración auditor externo	Conveniente	Si	3,00	3,00	
Medida 49 Publicación de los pactos entre accionistas					
-Transparencia de Pactos entre Accionistas	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00	
-Información a los Mercados Financieros	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00	
Medida 50 Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio					
-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo	Importante	No	0,00	9,00	
Total 4 - Información Financiera y no Financiera			111,00	129,00	
			Porcentaje Cumplimiento	86,05 %	
			Evaluación	Notable	
5 - Resolución de Controversias					
		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 51 Inclusión de cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias					
-Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje	Conveniente	En Proceso	1,50	3,00	
Total 5 - Resolución de Controversias			1,50	3,00	
			Porcentaje Cumplimiento	50,00 %	
			Evaluación	Limitada	

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO

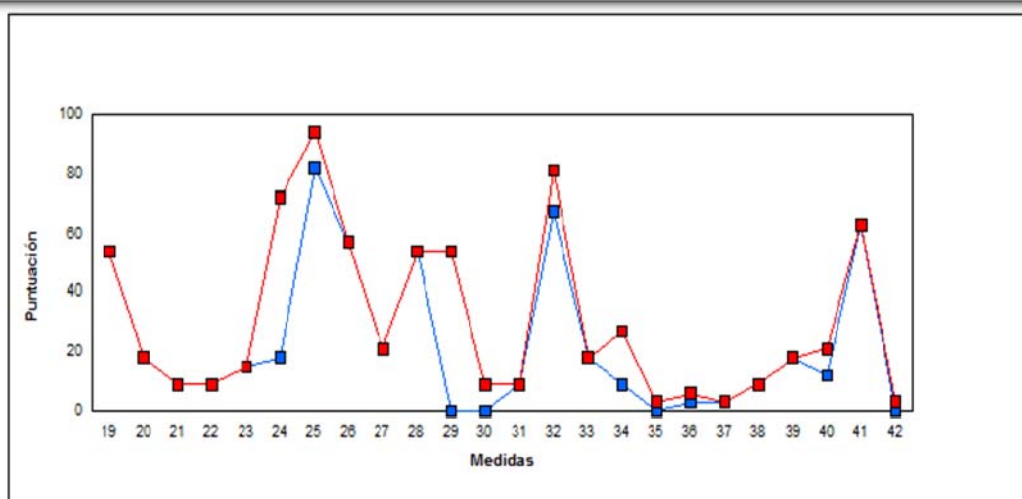


Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO



Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO

Medida 15	Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	54,00	54,00	100,00 %
Medida 16	Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.	0,00	9,00	0,00 %
Medida 17	Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto	0,00	9,00	0,00 %
Medida 18	Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea	9,00	9,00	100,00 %



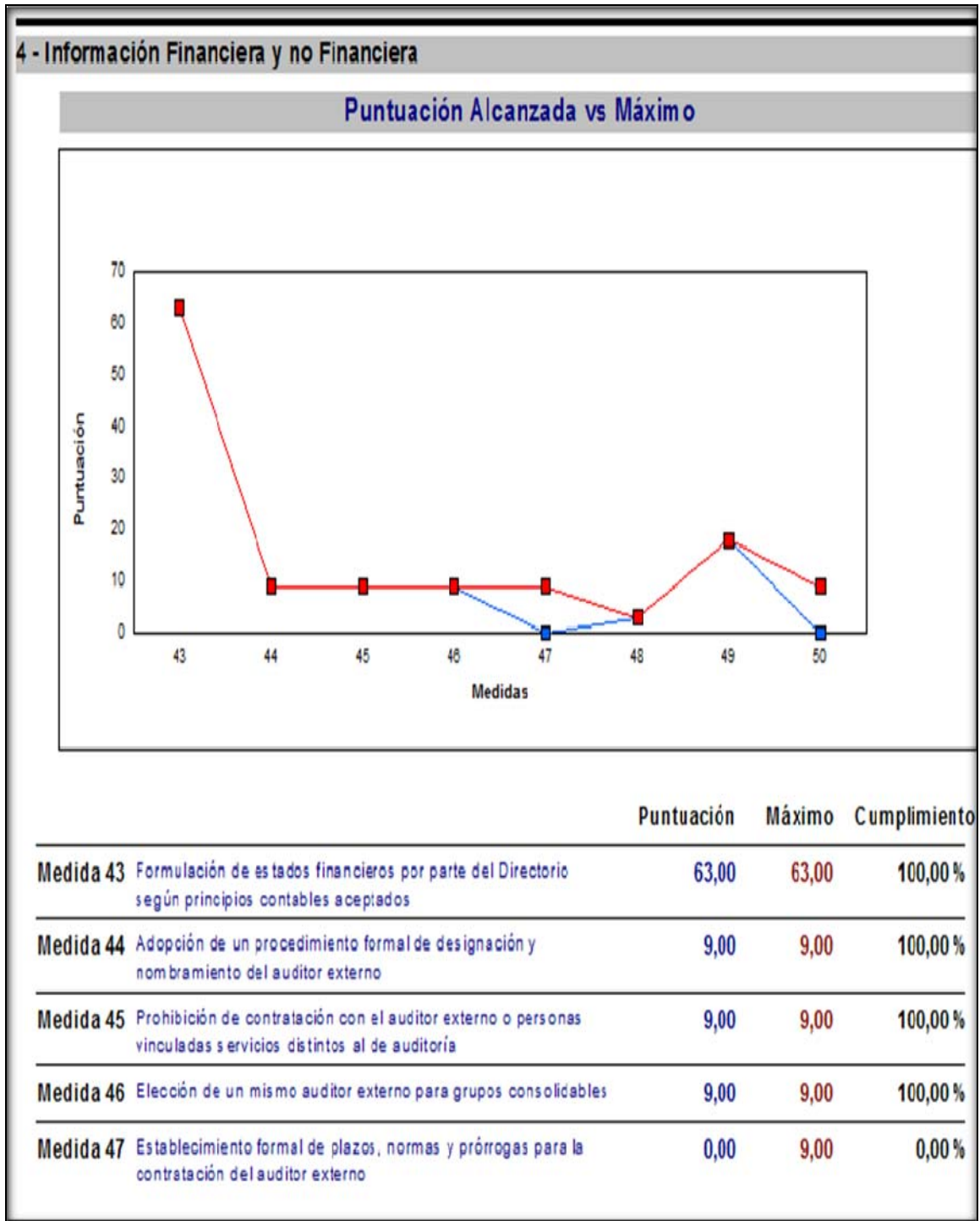
		Puntuación	Máximo	Cumplimiento
Medida 19	Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración	54,00	54,00	100,00 %
Medida 20	Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio	18,00	18,00	100,00 %
Medida 21	Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera	9,00	9,00	100,00 %
Medida 22	Formulación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	9,00	9,00	100,00 %
Medida 23	Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos	15,00	15,00	100,00 %
Medida 24	Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionario	18,00	72,00	25,00 %
Medida 25	Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director	82,00	94,00	87,23 %

Módulo de Informes - crReporteCalificacionM

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO

Medida 26	Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente	57,00	57,00	100,00 %
Medida 27	Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores	21,00	21,00	100,00 %
Medida 28	Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales	54,00	54,00	100,00 %
Medida 29	Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés	0,00	54,00	0,00 %
Medida 30	Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés	0,00	9,00	0,00 %
Medida 31	Reconocimiento del derecho de información del director	9,00	9,00	100,00 %
Medida 32	Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea	67,50	81,00	83,33 %
Medida 33	Revelación de la retribución de los directores e inclusión en el Informe de Gobierno Corporativo	18,00	18,00	100,00 %

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO



Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO

Empresa	Fecha	Tipo Empresa		
COOPERATIVA COTOCOLLAO -	06/01/2011	S.A. Y Abierta (1)		
Medida 48	Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo	3,00	3,00	100,00 %
Medida 49	Publicación de los pactos entre accionistas	18,00	18,00	100,00 %
Medida 50	Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio	0,00	9,00	0,00 %
5 - Resolución de Controversias				
Puntuación Alcanzada vs Máximo				
<p>The chart displays two data points for 'Medidas' (51). The first point, represented by a blue square, is at a score of 1.5. The second point, represented by a red square, is at a score of 3.0. The y-axis is labeled 'Puntuación' and ranges from 0 to 3.2 in increments of 0.4.</p>				
		Puntuación	Máximo	Cumplimiento
Medida 51	Inclusión de cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias	1,50	3,00	50,00 %

Alarmas COOTOCOLLAO

		Cumplimiento		
		Nulo	Parcial	Total
N e c e s i d a d	Imprescindible	1/12	3/12	8/12
	Importante	6/31	7/31	18/31
	Conveniente	3/8	3/8	2/8
	Deseable			

Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO



Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

COOPERATIVA COTOCOLLAO - 06/01/2011


Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)

1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 3				
-Departamento específico	Deseable	No	0,00	1,00
Medida 4				
-Información corporativa en página web	Importante	No	0,00	9,00
-Comunicación electrónica	Conveniente	No	0,00	3,00
-Acceso restringido a web	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 5				
-Amplio respaldo para operaciones estratégicas	Importante	No	0,00	9,00
2 - Asamblea General de Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 9				
-Capacidad de introducir temas en la Agenda	Importante	No	0,00	9,00
Medida 10				
-Máxima difusión convocatoria	Importante	En Proceso	4,50	9,00
Medida 12				
-Ofrecimiento página web a Inversores Institucionales y accionistas significativos	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 13				
-Convocatoria y documentación en página web	Importante	No	0,00	9,00
Medida 14				
-Posibilidad de voto a distancia	Conveniente	No	0,00	3,00

Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO

-No representación por parte del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
Medida 17				
-Minimizar delegación en blanco	Importante	No	0,00	9,00
3 - El Directorio				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 24				
-Distintas categorías de miembros	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 25				
-Propuesta justificada de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	No	0,00	9,00
-Limitación edad media del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 29				
-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 30				
-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	No	0,00	9,00
Medida 32				
-Remuneración adecuada del Directorio	Importante	En Proceso	4,50	9,00
-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	No	0,00	9,00
Medida 34				
-Ejecutivo Principal miembro del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	No	0,00	9,00
Medida 35				
-Presidente del Directorio elegido entre miembros externos	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 36				
-No voto dirimente al Presidente	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 40				
-Comisiones conformadas por miembros externos	Importante	No	0,00	9,00
Medida 42				
-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00

Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo COTOCOLLAO

 Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo				
 Informe de Alarmas				
<p>Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.</p> <p><u>Aviso:</u> Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.</p>				
COOPERATIVA COTOCOLLAO - 06/01/2011			Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)	
<hr/>				
3 - El Directorio	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<hr/>				
Medida 24 Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionarioal				
-Distintas categorías de miembros	Imprescindible	No	0,00	54,00
<hr/>				
Medida 29 Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés				
-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	No	0,00	54,00

Calificación Global COTOCOLLAO

COOPERATIVA COTOCOLLAO - 06/01/2011							
El grado de cumplimiento global respecto de los LCAGC es del							76,21 %
Área	Calificación			Calificación Ponderada			
	Máxima	Obtenida	% Cumplimiento	% Ponderación	Máxima	Obtenida	
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	125,00	100,00	80,00 %	10,31 %	12,89	10,31	
2 - Asamblea General de Accionistas	229,00	182,50	79,69 %	18,88 %	43,24	34,46	
3 - El Directorio	727,00	548,50	75,45 %	59,93 %	435,69	328,72	
4 - Información Financiera y no Financiera	129,00	111,00	86,05 %	10,63 %	13,71	11,80	
5 - Resolución de Controversias	3,00	1,50	50,00 %	0,25 %	0,01	0,00	
Total	1213,00	943,50	76,21 % (*)	100 %	505,54	385,29	


(*) Este porcentaje representa el grado de cumplimiento global de la Sociedad respecto de los LCAGC. Para su cálculo se ha ponderado el peso relativo de cada una de las áreas de los LCAGC. Por tanto, su resultado difiere del simple cociente entre el "Total Máxima" y "Total Obtenida".

ATENCIÓN: La calificación agregada obtenida por el Evaluador no puede considerarse como sustitutiva del análisis de los resultados obtenidos por la Sociedad en cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo del Evaluador. Así, la presente calificación agregada se muestra tan sólo a efectos de comparación de resultados en distintas fechas o entre distintas sociedades, pero en ningún caso debe considerarse como criterio de evaluación del gobierno corporativo de una Sociedad. Para obtener conclusiones válidas del gobierno corporativo de una Sociedad, se deberán analizar los resultados a nivel de cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo.

La calificación agregada se obtiene tras ponderar cada una de las áreas de gobierno corporativo por su importancia relativa en el conjunto del Evaluador. Por tanto, sus resultados pueden no reflejar adecuadamente los resultados, positivos o negativos, obtenidos por la Sociedad a nivel de un área determinada.

COOPERATIVA FORTALEZA

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

		Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo			
		Informe Detallado por Medida y Recomendación			
Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
COOPERATIVA FORTALEZA	11/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 1 Principio de una acción - un voto					
-Una acción un voto		Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 2 Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses					
-Informe Directorio sobre operaciones que afecten a minoritarios		Importante	No	0,00	3,00
-Opinión de asesor externo distinto del de la compañía		Conveniente	No	0,00	3,00
-Publicidad de los informes		Importante	No	0,00	3,00
Medida 3 Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas					
-Comunicación con accionistas		Importante	Si	9,00	3,00
-Departamento específico		Deseable	No	0,00	1,00
Medida 4 Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados					
-Información corporativa en página web		Importante	No	0,00	3,00
-Sistemas de alerta		Deseable	No	0,00	1,00
-Registro de accionistas		Conveniente	No	0,00	3,00
-Comunicación electrónica		Conveniente	No	0,00	3,00
-Acceso restringido a web		Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
Medida 5 Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea					
-Amplio respaldo para operaciones estratégicas		Importante	Si	9,00	3,00
Medida 6 Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de coventa					
-Publicidad régimen transmisión de acciones		Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
-Derecho de coventa o tag along		Importante	Incompatibilidad legal	9,00	3,00

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
COOPERATIVA FORTALEZA	11/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
Total			1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	87,00	125,00
			Porcentaje Cumplimiento	69,60 %	
			Evaluación	Notable	
2 - Asamblea General de Accionistas			Necesidad	Cumplimiento	Puntuación
Medida 7 Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables					
-Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables			Imprescindible	No	0,00
					54,00
Medida 8 Adopción del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea					
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento			Importante	Si	9,00
					9,00
-Inexistencia de quorum reforzado			Conveniente	No	0,00
					3,00
Medida 9 Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas					
-Convocatoria Asamblea extraordinaria por accionistas con participación significativa			Importante	Incompatibilidad legal	9,00
					9,00
-Capacidad de introducir temas en la Agenda			Importante	Si	9,00
					9,00
Medida 10 Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea					
-Plazo suficiente convocatoria			Importante	Si	9,00
					9,00
-Máxima difusión convocatoria			Importante	Si	9,00
					9,00
-Colaboración entidades depositarias			Deseable	Si	1,00
					1,00
Medida 11 Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea					
-Derecho a solicitar información escrita con antelación			Importante	Si	9,00
					9,00
-Solicitar información verbal en la Asamblea			Importante	Si	9,00
					9,00
Medida 12 Difusión de política de participación y decisiones de los accionistas e inversionistas institucionales					
-Ofrecimiento página web a Inversores Institucionales y accionistas significativos			Conveniente	No	0,00
					3,00
Medida 13 Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General					
-Precisión puntos agenda			Importante	Si	9,00
					9,00
-Convocatoria y documentación en página web			Importante	No	0,00
					9,00
Medida 14 Utilización de medios electrónicos en la Asamblea					
-Posibilidad de voto a distancia			Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00
					3,00
-Agrupación de accionistas			Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00
					3,00
Medida 15 Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento					
-Cese o ejercicio de acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento			Imprescindible	Si	54,00
					54,00

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

Empresa	Fecha	Tipo Empresa	
COOPERATIVA FORTALEZA	11/01/2011	S.A. Y Abierta (1)	
Medida 16 Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.			
-No representación por parte del Directorio	Importante	No	0,00 9,00
Medida 17 Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto			
-Minimizar delegación en blanco	Importante	No	0,00 9,00
Medida 18 Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea			
-Asistencia de Asesores externos, Alta Gerencia y miembros del Directorio	Importante	No	0,00 9,00
Total 2 - Asamblea General de Accionistas			133,00 229,00
		Porcentaje Cumplimiento	58,08 %
		Evaluación	Limitada
3 - El Directorio			
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación Máximo
Medida 19 Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración			
-Necesidad de Directorio	Imprescindible	No	0,00 54,00
Medida 20 Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio			
-Facultades Indelegables del Directorio	Importante	Si	9,00 9,00
-Previsión del Manejo de la Sucesión	Importante	No	0,00 9,00
Medida 21 Exigencia de la responsabilidad de Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera			
-Integridad sistemas contabilidad, control de riesgos y operaciones off-shore	Importante	Si	9,00 9,00
Medida 22 Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio			
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	Si	9,00 9,00
Medida 23 Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos			
-Dimensión adecuada del Directorio	Conveniente	Si	3,00 3,00
-Tratamiento expreso suplencia Directores	Conveniente	Si	3,00 3,00
-Número impar de Directores	Importante	Si	9,00 9,00
Medida 24 Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionario			
-Distintas categorías de miembros	Imprescindible	Incompatibilidad legal	54,00 54,00
-Simetría del Directorio con estructura del capital	Importante	Incompatibilidad legal	9,00 9,00
-Directores externos como mayoría en el Directorio	Importante	Incompatibilidad legal	9,00 9,00
Medida 25 Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director			

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
COOPERATIVA FORTALEZA	11/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
-Procedimiento concreto de propuesta y selección de Directores	Importante	Si	9,00	9,00	
-Propuesta justificada de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	No	0,00	9,00	
-Limitación edad media del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00	
-Información relaciones familiares directores a Asamblea	Importante	Si	9,00	9,00	
-Existencia director independiente senior	Deseable	No	0,00	1,00	
-Independencia económica directores independientes	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00	
-Requisitos para ser director	Imprescindible	Si	54,00	54,00	
Medida 26 Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente					
-Condiciones para ser considerado independiente	Imprescindible	Incompatibilidad legal	54,00	54,00	
-Declaración independencia de Directores independientes	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00	
Medida 27 Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores					
-Causales cese de Directores	Importante	Si	9,00	9,00	
-Informe previo favorable al cese	Conveniente	Si	3,00	3,00	
-Supuestos dimisión de directores	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 28 Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales					
-Definición y regulación deberes directores en Estatutos	Imprescindible	Si	54,00	54,00	
Medida 29 Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés					
-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	No	0,00	54,00	
Medida 30 Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés					
-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 31 Reconocimiento del derecho de información del director					
-Entrega de Información Suficiente	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 32 Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea					
-Remuneración adecuada del Directorio	Importante	No	0,00	9,00	
-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	No	0,00	9,00	
-Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	No	0,00	54,00	
-Retribución personal aprobada por Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 33 Revelación de la retribución de los directores e inclusión en el Informe de Gobierno Corporativo					
-Retribución transparente	Importante	No	0,00	9,00	
-Inexistencia de retribuciones no contempladas en el Informe de Buen Gobierno	Importante	Si	9,00	9,00	

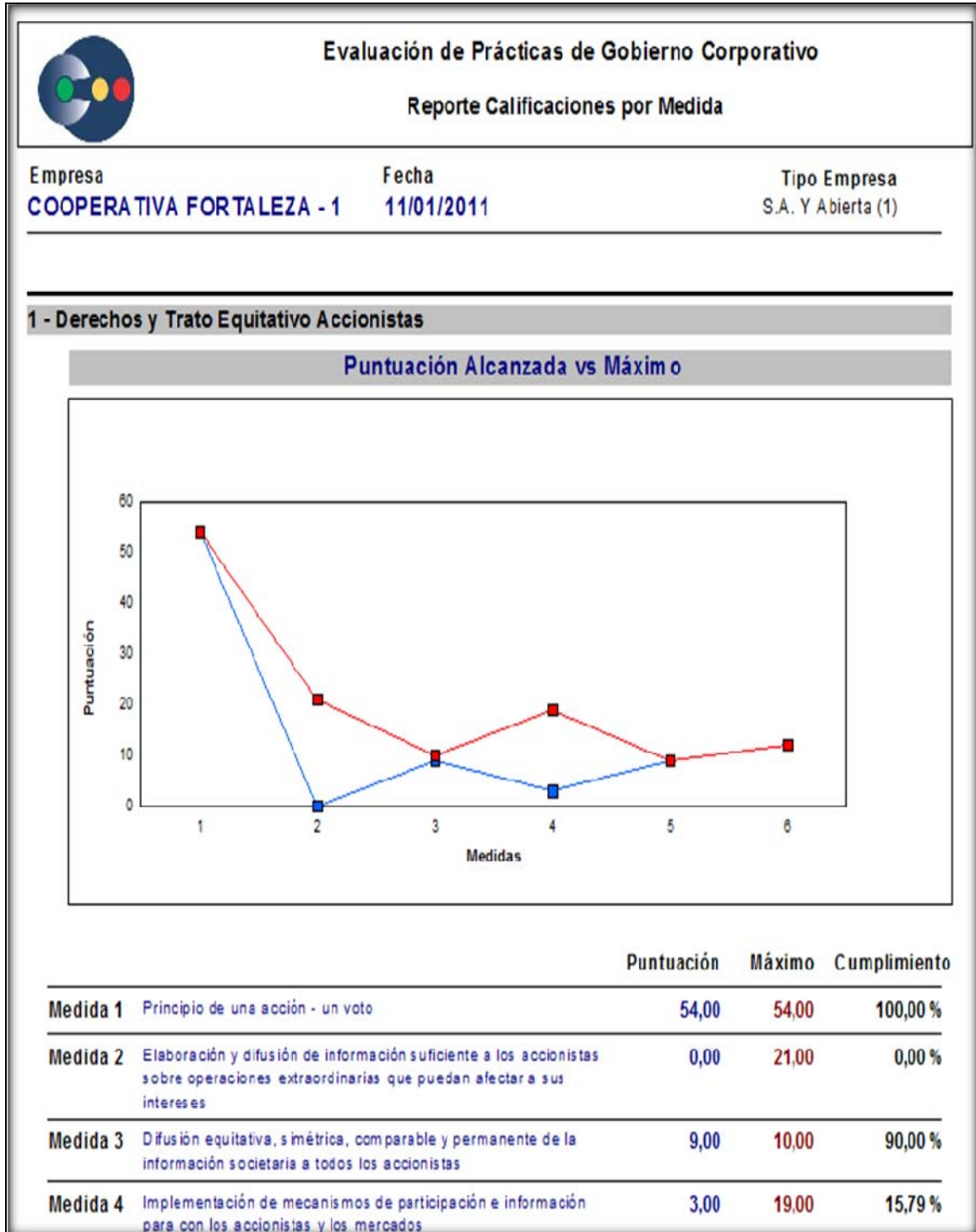
Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
COOPERATIVA FORTALEZA	11/01/2011	S.A. Y Abierta (1)			
Medida 34 Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director					
-Separación entre Administración y Gestión	Importante	Si	9,00	9,00	
-Ejecutivo Principal miembro del Directorio	Importante	No	0,00	9,00	
-Remuneración variable de Ejecutivo Principal	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 35 Adopción de procedimientos de elección y regulación de las funciones del Presidente y Vice-presidente del Directorio					
-Presidente del Directorio elegido entre miembros externos	Conveniente	No	0,00	3,00	
Medida 36 Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal					
-Separación entre Presidente Directorio y Principal Ejecutivo	Conveniente	Si	3,00	3,00	
-No voto dirimente al Presidente	Conveniente	Si	3,00	3,00	
Medida 37 Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio					
-Reforzar posición e independencia del Secretario	Conveniente	Si	3,00	3,00	
Medida 38 Derechos y deberes de la Alta Gerencia					
-Derechos y Deberes de la Alta Gerencia	Importante	Si	9,00	9,00	
Medida 39 Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias					
-Reuniones periódicas del Directorio	Importante	No	0,00	9,00	
-Publicidad Asistencia Directores	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 40 Conformación de Comisiones en el seno del Directorio					
-Reparto de competencias entre directores	Conveniente	Si	3,00	3,00	
-Comisiones especializadas	Importante	Si	9,00	9,00	
-Comisiones conformadas por miembros externos	Importante	No	0,00	9,00	
Medida 41 Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas					
-Conocimiento y valoración de operaciones vinculadas	Imprescindible	Incompatibilidad legal	54,00	54,00	
-Autorización previa de operaciones vinculadas por Comisión de Nombramientos o director	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00	
Medida 42 Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones					
-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00	
Total 3 - El Directorio			447,00	727,00	
Porcentaje Cumplimiento			61,49 %		
Evaluación			Limitada		

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

Medida 43 Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados				
-Rendición de estados financieros según principios contables adecuados	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Sistemas de Auditoría Interna	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 44 Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo				
-Independencia del Auditor externo	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 45 Prohibición de contratación con el auditor externo o personas vinculadas servicios distintos al de auditoría				
-Contratación exclusiva con auditor servicios de auditoría	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 46 Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables				
-Mismo Auditor para grupo de empresas	Importante	No	0,00	9,00
Medida 47 Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo				
-Mismo Auditor externo con limitaciones temporales	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 48 Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo				
-Remuneración auditor externo	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 49 Publicación de los pactos entre accionistas				
-Transparencia de Pactos entre Accionistas	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Información a los Mercados Financieros	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 50 Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio				
-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo	Importante	No	0,00	9,00
Total 4 - Información Financiera y no Financiera			111,00	129,00
			Porcentaje Cumplimiento	86,05 %
			Evaluación	Notable

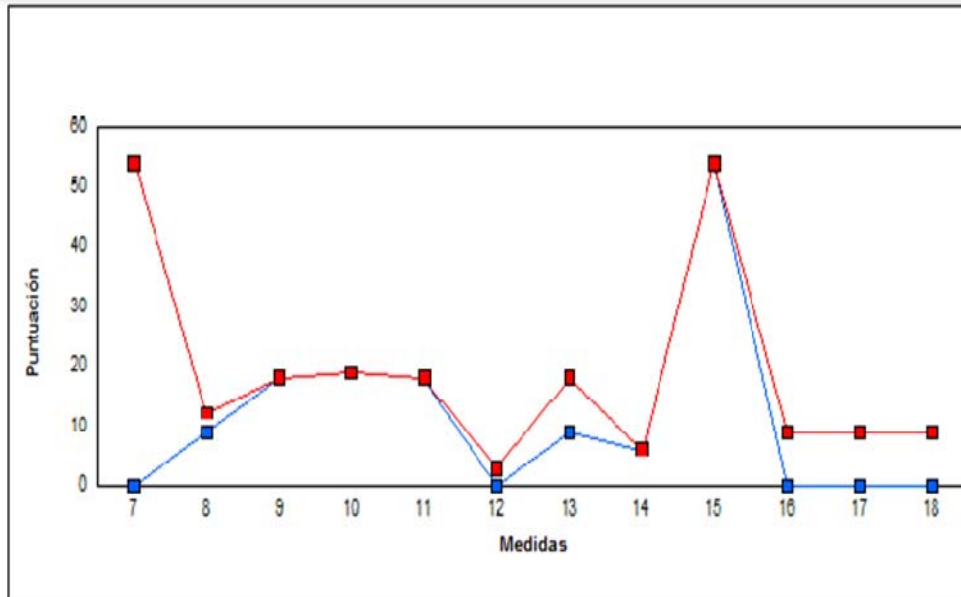
Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza



Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

2 - Asamblea General de Accionistas

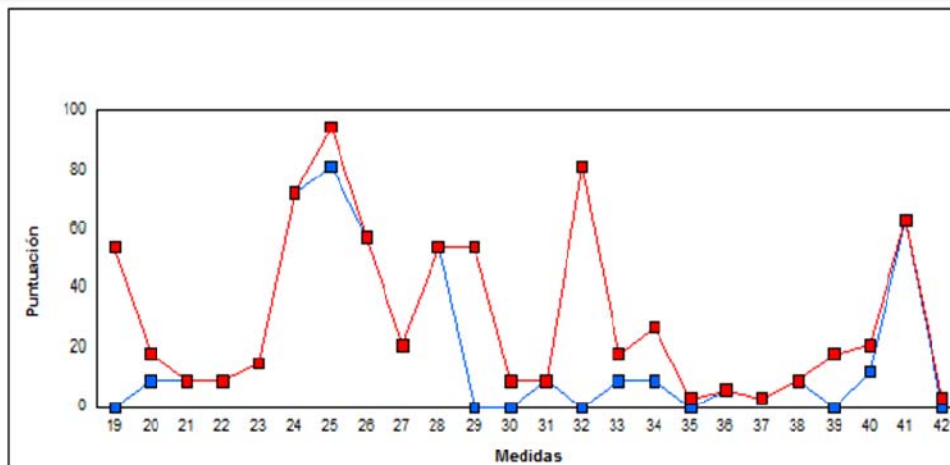
Puntuación Alcanzada vs Máximo



		Puntuación	Máximo	Cumplimiento
Medida 7	Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables	0,00	54,00	0,00 %
Medida 8	Adopción del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea	9,00	12,00	75,00 %
Medida 9	Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas	18,00	18,00	100,00 %
Medida 10	Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea	19,00	19,00	100,00 %
Medida 11	Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea	18,00	18,00	100,00 %
Medida 12	Difusión de política de participación y decisiones de los accionistas e inversionistas institucionales	0,00	3,00	0,00 %
Medida 13	Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General	9,00	18,00	50,00 %
Medida 14	Utilización de medios electrónicos en la Asamblea	6,00	6,00	100,00 %

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

Medida 15	Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	54,00	54,00	100,00 %
Medida 16	Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.	0,00	9,00	0,00 %
Medida 17	Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto	0,00	9,00	0,00 %
Medida 18	Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea	0,00	9,00	0,00 %



		Puntuación	Máximo	Cumplimiento
Medida 19	Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración	0,00	54,00	0,00 %
Medida 20	Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio	9,00	18,00	50,00 %
Medida 21	Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera	9,00	9,00	100,00 %
Medida 22	Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	9,00	9,00	100,00 %
Medida 23	Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos	15,00	15,00	100,00 %
Medida 24	Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionarial	72,00	72,00	100,00 %
Medida 25	Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director	81,00	94,00	86,17 %
Medida 26	Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente	57,00	57,00	100,00 %

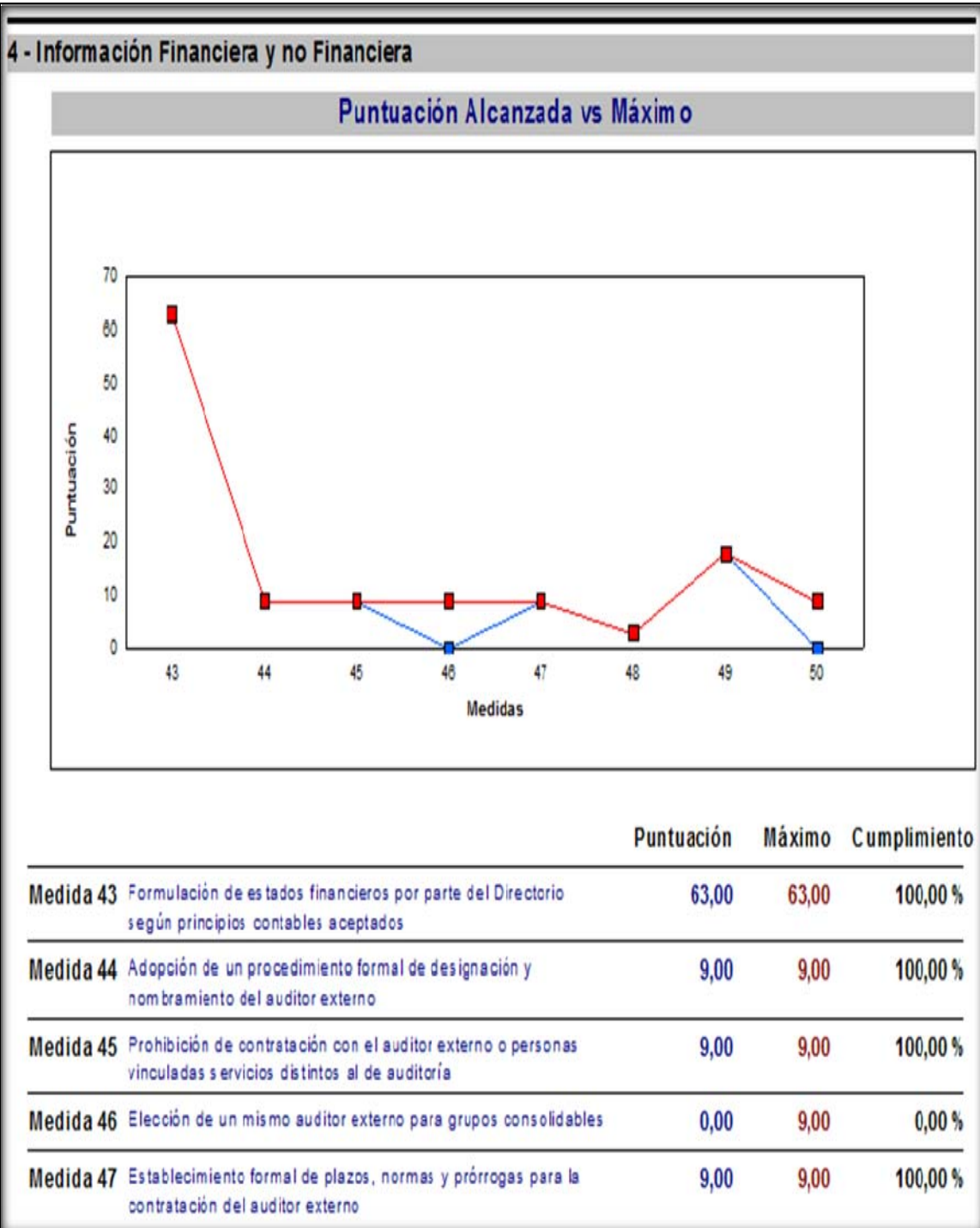
Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

Medida 27	Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores	21,00	21,00	100,00 %
Medida 28	Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales	54,00	54,00	100,00 %
Medida 29	Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés	0,00	54,00	0,00 %
Medida 30	Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés	0,00	9,00	0,00 %
Medida 31	Reconocimiento del derecho de información del director	9,00	9,00	100,00 %
Medida 32	Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea	0,00	81,00	0,00 %
Medida 33	Revelación de la retribución de los directores e inclusión en el Informe de Gobierno Corporativo	9,00	18,00	50,00 %

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

Medida 34	Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director	9,00	27,00	33,33 %
Medida 35	Adopción de procedimientos de elección y regulación de las funciones del Presidente y Vice-presidente del Directorio	0,00	3,00	0,00 %
Medida 36	Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal	6,00	6,00	100,00 %
Medida 37	Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio	3,00	3,00	100,00 %
Medida 38	Derechos y deberes de la Alta Gerencia	9,00	9,00	100,00 %
Medida 39	Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias	0,00	18,00	0,00 %
Medida 40	Conformación de Comisiones en el seno del Directorio	12,00	21,00	57,14 %
Medida 41	Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas	63,00	63,00	100,00 %
Medida 42	Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones	0,00	3,00	0,00 %

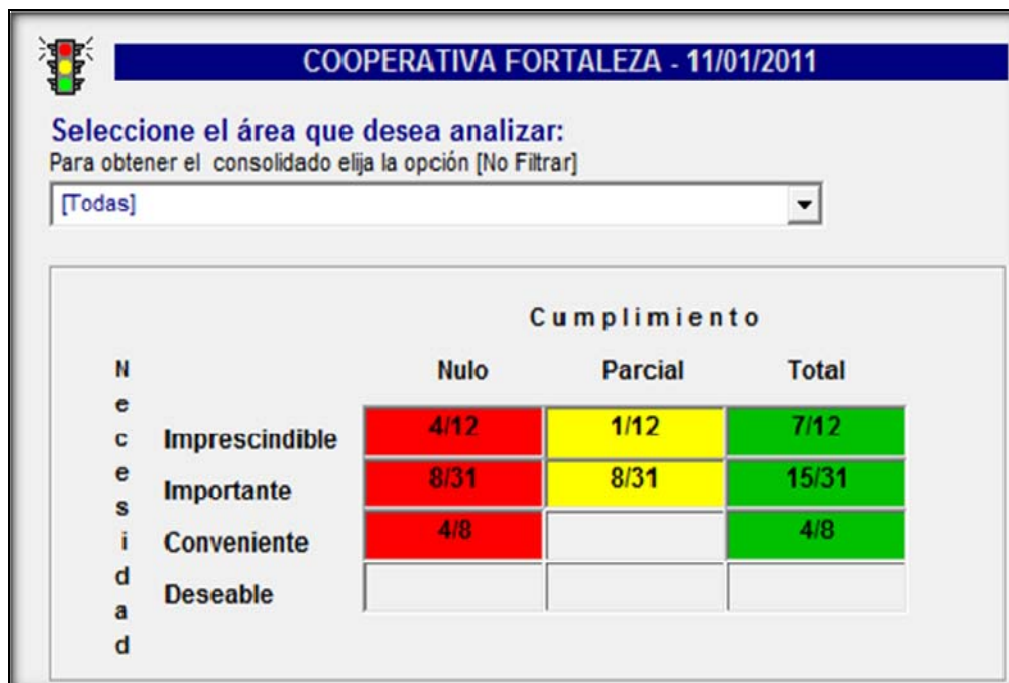
Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza



Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

Empresa	Fecha	Tipo Empresa		
COOPERATIVA FORTALEZA - 1	11/01/2011	S.A. Y Abierta (1)		
Medida 48	Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo	3,00	3,00	100,00 %
Medida 49	Publicación de los pactos entre accionistas	18,00	18,00	100,00 %
Medida 50	Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio	0,00	9,00	0,00 %
5 - Resolución de Controversias				
Puntuación Alcanzada vs Máximo				
<p>The chart displays two data points for Medida 51. The first point, marked with a red square, represents the maximum possible score of 3.0. The second point, marked with a blue square, represents the actual score achieved, which is 0.0. The y-axis ranges from 0 to 3.2 with increments of 0.4. The x-axis is labeled 'Medidas' and has a single tick mark for '51'.</p>				
		Puntuación	Máximo	Cumplimiento
Medida 51	Inclusión de cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias	0,00	3,00	0,00 %

Semáforo COAC Fortaleza



Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza



Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

COOPERATIVA FORTALEZA - 11/01/2011

Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)

1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 2				
- Informe Directorio sobre operaciones que afecten a minoritarios	Importante	No	0,00	9,00
- Publicidad de los informes	Importante	No	0,00	9,00
- Opinión de asesor externo distinto del de la compañía	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 3				
- Departamento específico	Deseable	No	0,00	1,00
Medida 4				
- Comunicación electrónica	Conveniente	No	0,00	3,00
- Registro de accionistas	Conveniente	No	0,00	3,00
- Sistemas de alerta	Deseable	No	0,00	1,00
- Información corporativa en página web	Importante	No	0,00	9,00
2 - Asamblea General de Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7				
- Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 8				
- Inexistencia de quorum reforzado	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 12				
- Ofrecimiento página web a Inversores Institucionales y accionistas significativos	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 13				
- Convocatoria y documentación en página web	Importante	No	0,00	9,00

Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

-No representación por parte del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
Medida 17				
-Minimizar delegación en blanco	Importante	No	0,00	9,00
Medida 18				
-Asistencia de Asesores externos, Alta Gerencia y miembros del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
3 - El Directorio				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 19				
-Necesidad de Directorio	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 20				
-Previsión del Manejo de la Sucesión	Importante	No	0,00	9,00
Medida 25				
-Propuesta justificada de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	No	0,00	9,00
-Limitación edad media del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00
-Existencia director independiente senior	Deseable	No	0,00	1,00
Medida 29				
-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 30				
-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	No	0,00	9,00
Medida 32				
-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	No	0,00	9,00
-Retribución personal aprobada por Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	No	0,00	9,00
-Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	No	0,00	54,00
-Remuneración adecuada del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
Medida 33				
-Retribución transparente	Importante	No	0,00	9,00
Medida 34				
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	No	0,00	9,00
-Ejecutivo Principal miembro del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
Medida 35				
-Presidente del Directorio elegido entre miembros externos	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 39				
-Reuniones periódicas del Directorio	Importante	No	0,00	9,00

Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo COAC Fortaleza

-Publicidad Asistencia Directores	Importante	No	0,00	9,00
Medida 40				
-Comisiones conformadas por miembros externos	Importante	No	0,00	9,00
Medida 42				
-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00
4 - Información Financiera y no Financiera				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 46				
-Mismo Auditor para grupo de empresas	Importante	No	0,00	9,00
Medida 50				
-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo	Importante	No	0,00	9,00
5 - Resolución de Controversias				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 51				
-Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje	Conveniente	No	0,00	3,00

Informe de Alarmas COAC Fortaleza

		Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo			
		Informe de Alarmas			
<p>Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.</p> <p><u>Aviso:</u> Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.</p>					
<p>COOPERATIVA FORTALEZA - 11/01/2011</p>		<p>Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)</p>			
2 - Asamblea General de Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7	Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables				
	-Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	No	0,00	54,00
3 - El Directorio		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 19	Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración				
	-Necesidad de Directorio	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 29	Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés				
	-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 32	Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea				
	-Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	No	0,00	54,00

Calificación Global COAC Fortaleza

COOPERATIVA FORTALEZA - 11/01/2011							
El grado de cumplimiento global respecto de los LCAGC es del							62,07 %
Área	Calificación			Calificación Ponderada			
	Máxima	Obtenida	% Cumplimiento	% Ponderación	Máxima	Obtenida	
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	125,00	87,00	69,60 %	10,31 %	12,89	8,97	
2 - Asamblea General de Accionistas	229,00	133,00	58,08 %	18,88 %	43,24	25,11	
3 - El Directorio	727,00	447,00	61,49 %	59,93 %	435,69	267,89	
4 - Información Financiera y no Financiera	129,00	111,00	86,05 %	10,63 %	13,71	11,80	
5 - Resolución de Controversias	3,00	0,00	0,00 %	0,25 %	0,01	0,00	
Total	1213,00	778,00	62,07 % (*)	100 %	505,54	313,77	


(*) Este porcentaje representa el grado de cumplimiento global de la Sociedad respecto de los LCAGC. Para su cálculo se ha ponderado el peso relativo de cada una de las áreas de los LCAGC. Por tanto, su resultado difiere del simple cociente entre el "Total Máxima" y "Total Obtenida".

ATENCIÓN: La calificación agregada obtenida por el Evaluador no puede considerarse como sustitutiva del análisis de los resultados obtenidos por la Sociedad en cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo del Evaluador. Así, la presente calificación agregada se muestra tan sólo a efectos de comparación de resultados en distintas fechas o entre distintas sociedades, pero en ningún caso debe considerarse como criterio de evaluación del gobierno corporativo de una Sociedad. Para obtener conclusiones válidas del gobierno corporativo de una Sociedad, se deberán analizar los resultados a nivel de cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo.

La calificación agregada se obtiene tras ponderar cada una de las áreas de gobierno corporativo por su importancia relativa en el conjunto del Evaluador. Por tanto, sus resultados pueden no reflejar adecuadamente los resultados, positivos o negativos, obtenidos por la Sociedad a nivel de un área determinada.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCIA

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Andalucía

 Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo Informe Resumido por Medida				
Empresa	Fecha	Tipo Empresa		
Cooperativa Andalucía - 12/02/2011	12/02/2011	S.A. Y Abierta (1)		
Área de 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 1				
Principio de una acción - un voto	Imprescindible	Total	54,00	54,00
Medida 2				
Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses	Importante	Total	21,00	21,00
Medida 3				
Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas	Importante	Parcial	4,50	10,00
Medida 4				
Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados	Importante	Parcial	13,50	19,00
Medida 5				
Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Total	9,00	9,00
Medida 6				
Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de coventa	Importante	Total	12,00	12,00
Total 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas			114,00	125,00
Porcentaje de Cumplimiento			91,20 %	
Evaluación			Óptima	

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Andalucía

Área de 2 - Asamblea General de Accionistas				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7				
Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables	Imprescindible	Total	54,00	54,00
Medida 8				
Adopción del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea	Importante	Parcial	9,00	12,00
Medida 9				
Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas	Importante	Parcial	9,00	18,00
Medida 10				
Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Total	19,00	19,00

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Andalucía

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
Cooperativa Andalucía - 12/02/2011	12/02/2011	S.A. Y Abierta (1)			
Medida 11					
Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea	Importante	Total	18,00	18,00	
Medida 12					
Difusión de política de participación y decisiones de los accionistas e inversionistas institucionales	Conveniente	Nulo	0,00	3,00	
Medida 13					
Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General	Importante	Parcial	9,00	18,00	
Medida 14					
Utilización de medios electrónicos en la Asamblea	Conveniente	Parcial	3,00	6,00	
Medida 15					
Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	Imprescindible	Total	54,00	54,00	
Medida 16					
Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.	Importante	Total	9,00	9,00	
Medida 17					
Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto	Importante	Total	9,00	9,00	
Medida 18					
Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea	Importante	Total	9,00	9,00	
Total 2 - Asamblea General de Accionistas			202,00	229,00	
Porcentaje de Cumplimiento			88,21 %		
Evaluación			Notable		

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Andalucía

Área de 3 - El Directorio				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 19 Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración	Imprescindible	Total	54,00	54,00
Medida 20 Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio	Importante	Total	18,00	18,00
Medida 21 Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera	Importante	Total	9,00	9,00
Medida 22 Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	Nulo	0,00	9,00
Medida 23 Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos	Importante	Total	15,00	15,00
Medida 24				

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Andalucía

Empresa	Fecha	Tipo Empresa		
Cooperativa Andalucía - 12/02/2011	12/02/2011	S.A. Y Abierta (1)		
Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionarial	Imprescindible	Parcial	18,00	72,00
Medida 25 Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director	Imprescindible	Parcial	85,00	94,00
Medida 26 Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente	Imprescindible	Total	57,00	57,00
Medida 27 Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores	Importante	Parcial	9,00	21,00
Medida 28 Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales	Imprescindible	Nulo	0,00	54,00
Medida 29 Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés	Imprescindible	Total	54,00	54,00
Medida 30 Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés	Importante	Nulo	0,00	9,00
Medida 31 Reconocimiento del derecho de información del director	Importante	Total	9,00	9,00
Medida 32 Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea	Imprescindible	Parcial	72,00	81,00
Medida 33 Revelación de la retribución de los directores e inclusión en el Informe de Gobierno Corporativo	Importante	Parcial	9,00	18,00
Medida 34 Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director	Importante	Parcial	18,00	27,00
Medida 36 Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal	Conveniente	Parcial	3,00	6,00

Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Andalucía

Medida 37					
Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio	Conveniente	Total	3,00	3,00	
Medida 38					
Derechos y deberes de la Alta Gerencia	Importante	Total	9,00	9,00	
Medida 39					
Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias	Importante	Parcial	9,00	18,00	
Medida 40					
Conformación de Comisiones en el seno del Directorio	Importante	Total	21,00	21,00	
Medida 41					

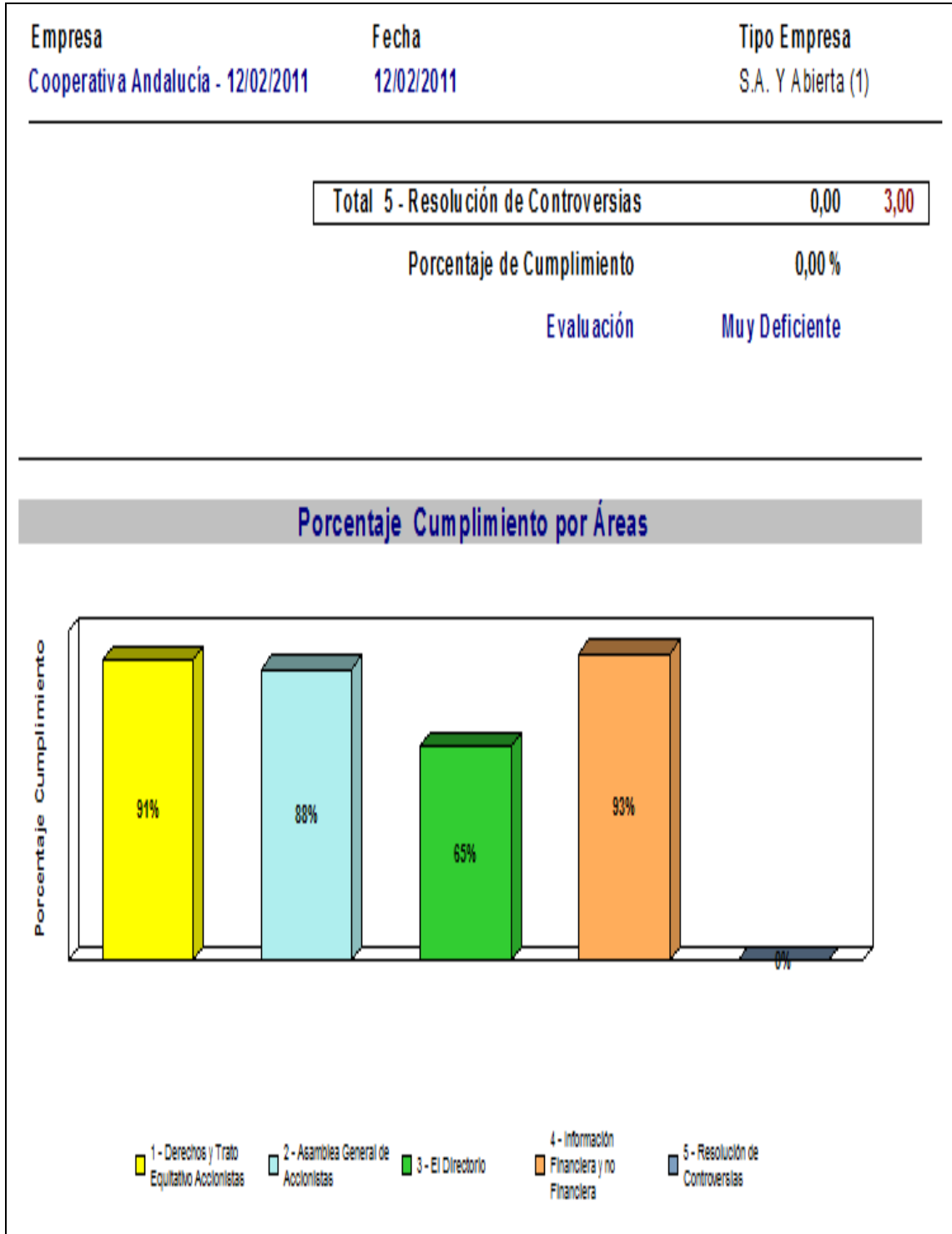
Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Andalucía

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
Cooperativa Andalucía - 12/02/2011	12/02/2011	S.A. Y Abierta (1)			
Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas	Imprescindible	Nulo	0,00	63,00	
Medida 42					
Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones	Conveniente	Nulo	0,00	3,00	
Total 3 - El Directorio			472,00	724,00	
Porcentaje de Cumplimiento			65,19 %		
Evaluación			Limitada		

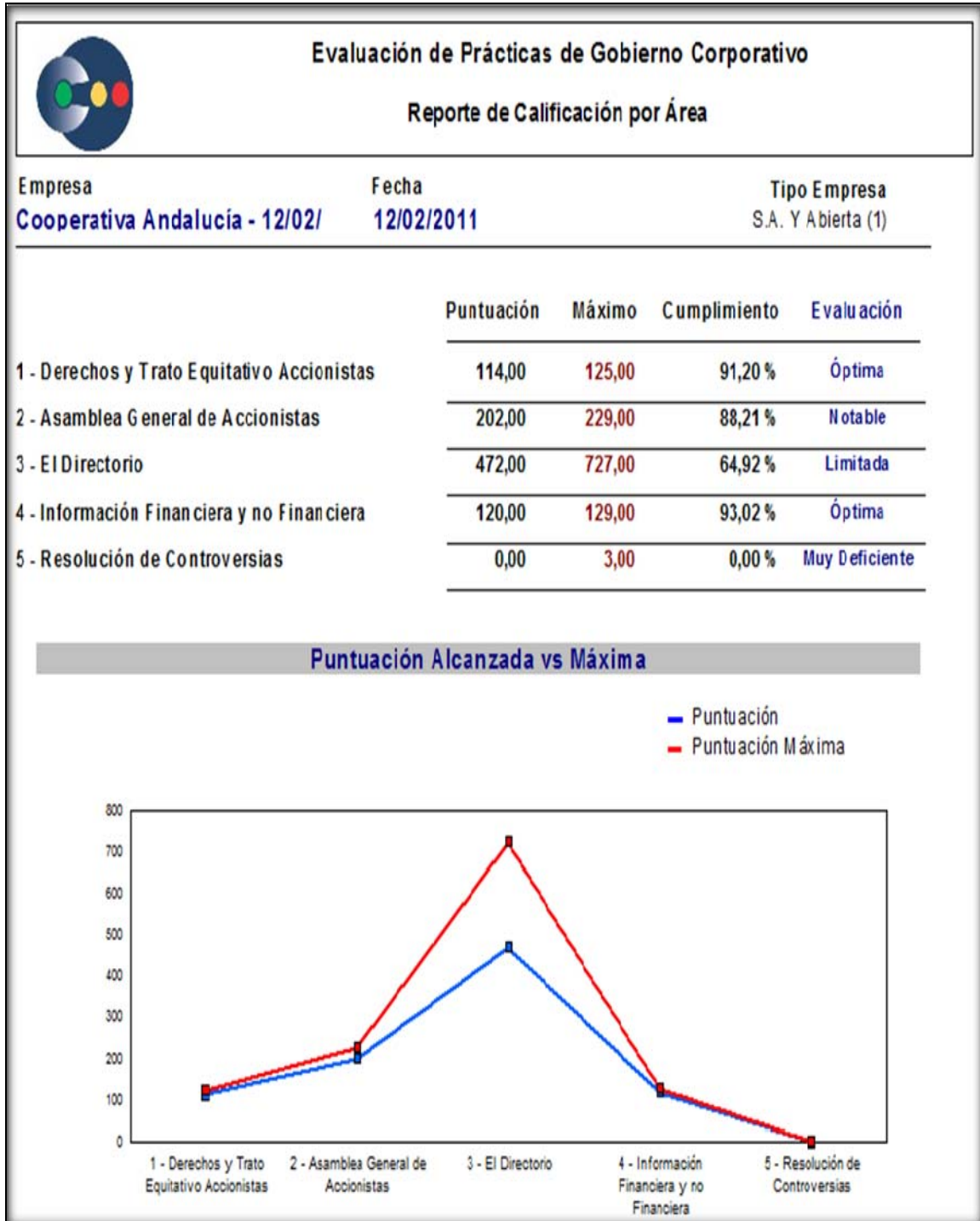
Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Andalucía

Área de 4 - Información Financiera y no Financiera				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 43 Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados	Imprescindible	Total	63,00	63,00
Medida 44 Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo	Importante	Total	9,00	9,00
Medida 45 Prohibición de contratación con el auditor externo o personas vinculadas a servicios distintos al de auditoría	Importante	Total	9,00	9,00
Medida 46 Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables	Importante	Total	9,00	9,00
Medida 47 Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo	Importante	Total	9,00	9,00
Medida 48 Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo	Conveniente	Total	3,00	3,00
Medida 49 Publicación de los pactos entre accionistas	Importante	Total	18,00	18,00
Medida 50 Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio	Importante	Nulo	0,00	9,00
Total 4 - Información Financiera y no Financiera			120,00	129,00
Porcentaje de Cumplimiento			93,02 %	
Evaluación			Óptima	
Área de 5 - Resolución de Controversias				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 51 Inclusión de cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias	Conveniente	Nulo	0,00	3,00

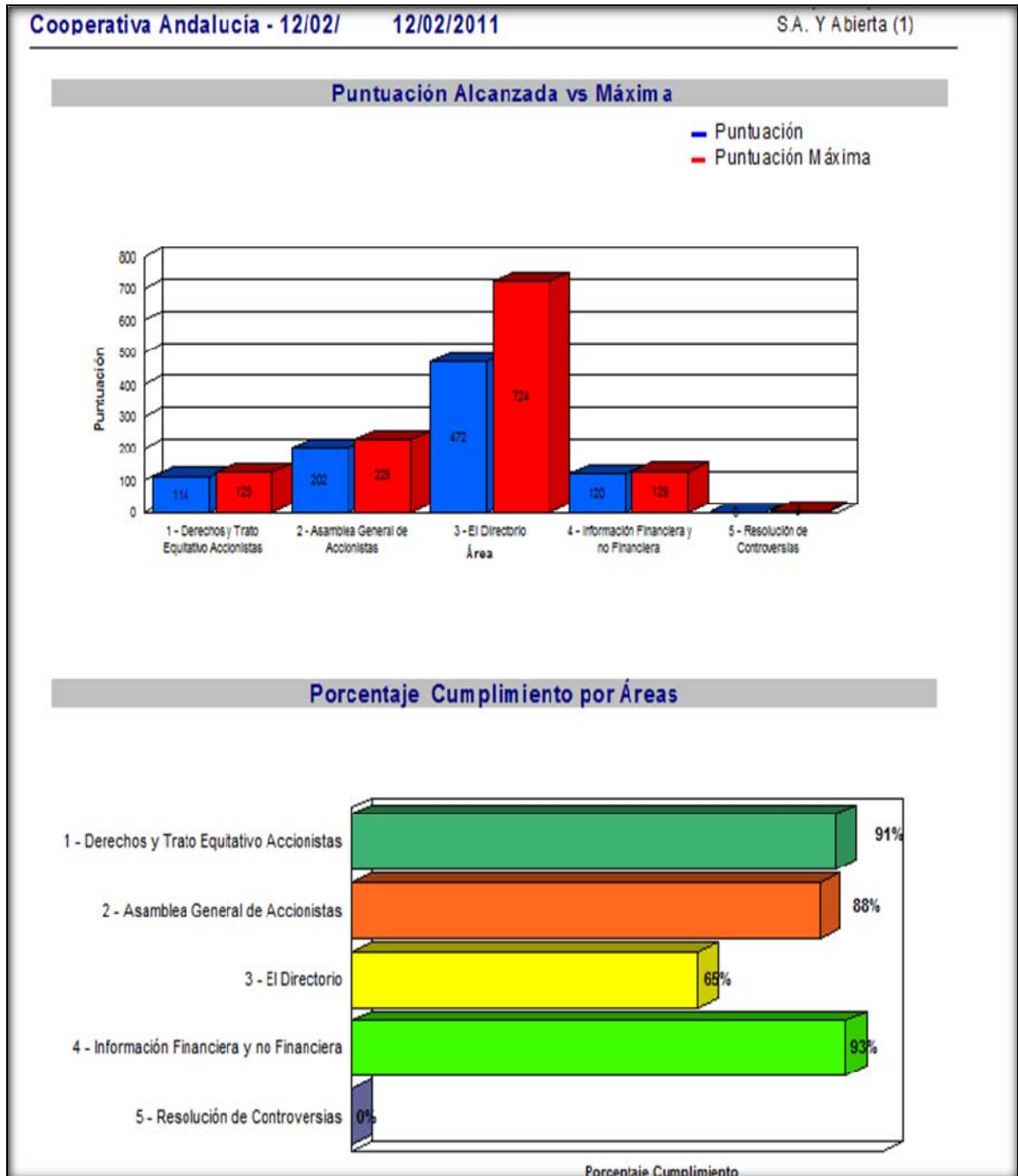
Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Andalucía



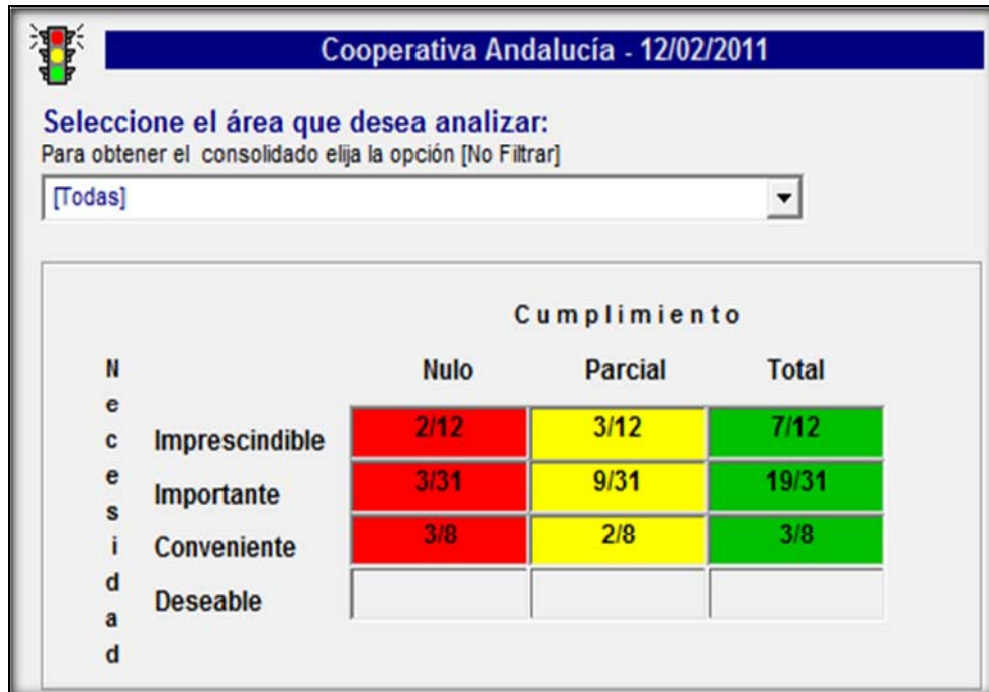
Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Andalucía



Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo COAC Andalucía



Semáforo COAC Andalucía



Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo COAC Andalucía



Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

Cooperativa Andalucía - 12/02/2011

Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)

1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 3				
- Comunicación con accionistas	Importante	En Proceso	4,50	9,00
- Departamento específico	Deseable	No	0,00	1,00
Medida 4				
- Acceso restringido a web	Conveniente	No	0,00	3,00
- Sistemas de alerta	Deseable	No	0,00	1,00
- Comunicación electrónica	Conveniente	En Proceso	1,50	3,00
2 - Asamblea General de Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 8				
- Inexistencia de quorum reforzado	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 9				
- Capacidad de introducir temas en la Agenda	Importante	No	0,00	9,00
Medida 12				
- Ofrecimiento página web a Inversores Institucionales y accionistas significativos	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 13				
- Convocatoria y documentación en página web	Importante	No	0,00	9,00
Medida 14				
- Posibilidad de voto a distancia	Conveniente	No	0,00	3,00
3 - El Directorio	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo

Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo COAC Andalucía

Cooperativa Andalucía - 12/02/2011		Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)		
Medida 22				
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	No	0,00	9,00
Medida 24				
-Distintas categorías de miembros	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 25				
-Procedimiento concreto de propuesta y selección de Directores	Importante	No	0,00	9,00
Medida 27				
-Supuestos dimisión de directores	Importante	No	0,00	9,00
-Informe previo favorable al cese	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 28				
-Definición y regulación deberes directores en Estatutos	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 30				
-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	No	0,00	9,00
Medida 32				
-Remuneración adecuada del Directorio	Importante	En Proceso	4,50	9,00
-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	En Proceso	4,50	9,00
Medida 33				
-Inexistencia de retribuciones no contempladas en el Informe de Buen Gobierno	Importante	No	0,00	9,00
Medida 34				
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	No	0,00	9,00
Medida 36				
-No voto dirimente al Presidente	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 39				
-Publicidad Asistencia Directores	Importante	No	0,00	9,00
Medida 41				
-Conocimiento y valoración de operaciones vinculadas	Imprescindible	No	0,00	54,00
-Autorización previa de operaciones vinculadas por Comisión de Nombramientos o director independiente	Importante	No	0,00	9,00
Medida 42				
-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	No	0,00	3,00

Informe de Recomendaciones de Gobierno Corporativo COAC Andalucía



Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo



Informe de Alarmas

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

Cooperativa Andalucía - 12/02/2011

Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)

3 - El Directorio	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 24 Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionarial - Distintas categorías de miembros	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 28 Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales - Definición y regulación deberes directores en Estatutos	Imprescindible	No	0,00	54,00
Medida 41 Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas - Conocimiento y valoración de operaciones vinculadas	Imprescindible	No	0,00	54,00

Calificación Global COAC Andalucía

 Cooperativa Andalucía - 12/02/2011							
El grado de cumplimiento global respecto de los LCAGC es del						68,70 %	
Área	Calificación			Calificación Ponderada			
	Máxima	Obtenida	% Cumplimiento	% Ponderación	Máxima	Obtenida	
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	125,00	114,00	91,20 %	10,31 %	12,89	11,75	
2 - Asamblea General de Accionistas	229,00	202,00	88,21 %	18,88 %	43,24	38,14	
3 - El Directorio	727,00	475,00	65,34 %	59,93 %	435,69	284,67	
4 - Información Financiera y no Financiera	129,00	120,00	93,02 %	10,63 %	13,71	12,76	
5 - Resolución de Controversias	3,00	0,00	0,00 %	0,25 %	0,01	0,00	
Total	1213,00	911,00	68,70 % (*)	100 %	505,54	347,32	


(*) Este porcentaje representa el grado de cumplimiento global de la Sociedad respecto de los LCAGC. Para su cálculo se ha ponderado el peso relativo de cada una de las áreas de los LCAGC. Por tanto, su resultado difiere del simple cociente entre el "Total Máxima" y "Total Obtenida".

ATENCIÓN: La calificación agregada obtenida por el Evaluador no puede considerarse como sustitutiva del análisis de los resultados obtenidos por la Sociedad en cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo del Evaluador. Así, la presente calificación agregada se muestra tan sólo a efectos de comparación de resultados en distintas fechas o entre distintas sociedades, pero en ningún caso debe considerarse como criterio de evaluación del gobierno corporativo de una Sociedad. Para obtener conclusiones válidas del gobierno corporativo de una Sociedad, se deberán analizar los resultados a nivel de cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo.

La calificación agregada se obtiene tras ponderar cada una de las áreas de gobierno corporativo por su importancia relativa en el conjunto del Evaluador. Por tanto, sus resultados pueden no reflejar adecuadamente los resultados, positivos o negativos, obtenidos por la Sociedad a nivel de un área determinada.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ROSA

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC Santa Rosa

		Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo			
		Informe Detallado por Medida y Recomendación			
Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
Santa Rosa	21/02/2011	S.A. Y Abierta (1)			
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 1	Principio de una acción - un voto				
	-Una acción un voto	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 2	Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses				
	-Informe Directorio sobre operaciones que afecten a minoritarios	Importante	Si	9,00	9,00
	-Opinión de asesor externo distinto del de la compañía	Conveniente	Si	3,00	3,00
	-Publicidad de los informes	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 3	Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas				
	-Comunicación con accionistas	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
	-Departamento específico	Deseable	No	0,00	1,00
Medida 4	Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados				
	-Información corporativa en página web	Importante	En Proceso	4,50	9,00
	-Sistemas de alerta	Deseable	En Proceso	0,50	1,00
	-Registro de accionistas	Conveniente	Si	3,00	3,00
	-Comunicación electrónica	Conveniente	En Proceso	1,50	3,00
	-Acceso restringido a web	Conveniente	No	0,00	3,00
Medida 5	Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea				
	-Amplio respaldo para operaciones estratégicas	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 6	Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de coventa				
	-Publicidad régimen transmisión de acciones	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
	-Derecho de coventa o tag along	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC Santa Rosa

Total		1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	114,50	125,00
		Porcentaje Cumplimiento	91,60 %	
		Evaluación	Óptima	
2 - Asamblea General de Accionistas				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 7 Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables				
-Reconocimiento de competencias exclusivas e indelegables	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 8 Adopción del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea				
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento	Importante	Si	9,00	9,00
-Inexistencia de quorum reforzado	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 9 Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas				
-Convocatoria Asamblea extraordinaria por accionistas con participación significativa	Importante	Si	9,00	9,00
-Capacidad de introducir temas en la Agenda	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 10 Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea				
-Plazo suficiente convocatoria	Importante	Si	9,00	9,00
-Máxima difusión convocatoria	Importante	Si	9,00	9,00
-Colaboración entidades depositarias	Deseable	Si	1,00	1,00
Medida 11 Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea				
-Derecho a solicitar información escrita con antelación	Importante	Si	9,00	9,00
-Solicitar información verbal en la Asamblea	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 12 Difusión de política de participación y decisiones de los accionistas e inversionistas institucionales				
-Ofrecimiento página web a Inversores Institucionales y accionistas significativos	Conveniente	En Proceso	1,50	3,00
Medida 13 Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General				
-Precisión puntos agenda	Importante	Si	9,00	9,00
-Convocatoria y documentación en página web	Importante	En Proceso	4,50	9,00
Medida 14 Utilización de medios electrónicos en la Asamblea				
-Posibilidad de voto a distancia	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
-Agrupación de accionistas	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
Medida 15 Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento				

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC Santa Rosa

-Cese o ejercicio de acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier mon	Imprescindible	Incompatibilidad legal	54,00	54,00
Medida 16 Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.				
-No representación por parte del Directorio	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 17 Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto				
-Minimizar delegación en blanco	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 18 Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea				
-Asistencia de Asesores externos, Alta Gerencia y miembros del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
Total 2 - Asamblea General de Accionistas			223,00	229,00
Porcentaje Cumplimiento			97,38 %	
Evaluación			Óptima	
3 - El Directorio				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 19 Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración				
-Necesidad de Directorio	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 20 Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio				
-Facultades Indelegables del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
-Previsión del Manejo de la Sucesión	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 21 Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera				
-Integridad sistemas contabilidad, control de riesgos y operaciones off-shore	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 22 Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio				
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 23 Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos				
-Dimensión adecuada del Directorio	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Tratamiento expreso suplencia Directores	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Número impar de Directores	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 24 Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionario				
-Distintas categorías de miembros	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Simetría del Directorio con estructura del capital	Importante	Si	9,00	9,00
-Directores externos como mayoría en el Directorio	Importante	Si	9,00	9,00

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC Santa Rosa

Medida 25 Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director				
-Procedimiento concreto de propuesta y selección de Directores	Importante	Si	9,00	9,00
-Propuesta justificada de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	Si	9,00	9,00
-Limitación edad media del Directorio	Conveniente	Incompatibilidad legal	3,00	3,00
-Información relaciones familiares directores a Asamblea	Importante	Si	9,00	9,00
-Existencia director independiente senior	Deseable	Si	1,00	1,00
-Independencia económica directores independientes	Importante	Si	9,00	9,00
-Requisitos para ser director	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 26 Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente				
-Condiciones para ser considerado independiente	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Declaración independencia de Directores independientes	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 27 Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores				
-Causales cese de Directores	Importante	Si	9,00	9,00
-Informe previo favorable al cese	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Supuestos dimisión de directores	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 28 Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales				
-Definición y regulación deberes directores en Estatutos	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 29 Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés				
-Declaración conflicto de interés directores	Imprescindible	Si	54,00	54,00
Medida 30 Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés				
-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 31 Reconocimiento del derecho de información del director				
-Entrega de Información Suficiente	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 32 Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea				
-Remuneración adecuada del Directorio	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
-Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Retribución personal aprobada por Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00
Medida 33 Revelación de la retribución de los directores e inclusión en el Informe de Gobierno Corporativo				
-Retribución transparente	Importante	Incompatibilidad legal	9,00	9,00

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC Santa Rosa

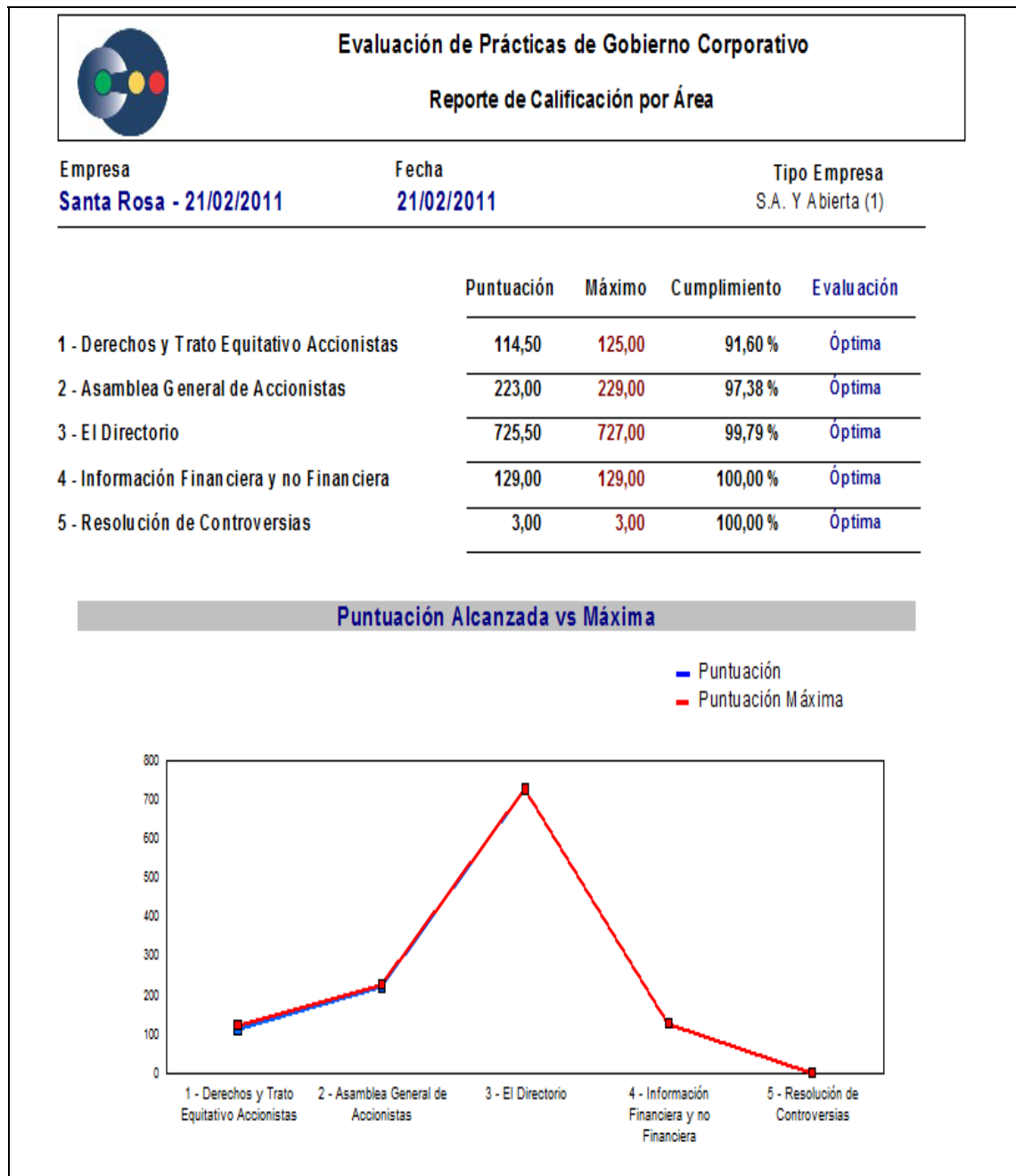
-Inexistencia de retribuciones no contempladas en el Informe de Buen Gobierno	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 34 Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director				
-Separación entre Administración y Gestión	Importante	Si	9,00	9,00
-Ejecutivo Principal miembro del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 35 Adopción de procedimientos de elección y regulación de las funciones del Presidente y Vice-presidente del Directorio				
-Presidente del Directorio elegido entre miembros externos	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 36 Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal				
-Separación entre Presidente Directorio y Principal Ejecutivo	Conveniente	Si	3,00	3,00
-No voto dirimente al Presidente	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 37 Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio				
-Reforzar posición e independencia del Secretario	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 38 Derechos y deberes de la Alta Gerencia				
-Derechos y Deberes de la Alta Gerencia	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 39 Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias				
-Reuniones periódicas del Directorio	Importante	Si	9,00	9,00
-Publicidad Asistencia Directores	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 40 Conformación de Comisiones en el seno del Directorio				
-Reparto de competencias entre directores	Conveniente	Si	3,00	3,00
-Comisiones especializadas	Importante	Si	9,00	9,00
-Comisiones conformadas por miembros externos	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 41 Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas				
-Conocimiento y valoración de operaciones vinculadas	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Autorización previa de operaciones vinculadas por Comisión de Nombres o director i	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 42 Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones				
-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	En Proceso	1,50	3,00

Informe de evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC Santa Rosa

Total 3 - El Directorio		725,50	727,00	
Porcentaje Cumplimiento		99,79 %		
Evaluación		Óptima		
4 - Información Financiera y no Financiera	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 43 Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados				
-Rendición de estados financieros según principios contables adecuados	Imprescindible	Si	54,00	54,00
-Sistemas de Auditoría Interna	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 44 Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo				
-Independencia del Auditor externo	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 45 Prohibición de contratación con el auditor externo o personas vinculadas servicios distintos al de auditoría				
-Contratación exclusiva con auditor servicios de auditoría	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 46 Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables				
-Mismo Auditor para grupo de empresas	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 47 Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo				
-Mismo Auditor externo con limitaciones temporales	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 48 Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo				
-Remuneración auditor externo	Conveniente	Si	3,00	3,00
Medida 49 Publicación de los pactos entre accionistas				
-Transparencia de Pactos entre Accionistas	Importante	Si	9,00	9,00
-Información a los Mercados Financieros	Importante	Si	9,00	9,00
Medida 50 Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio				
-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo	Importante	Si	9,00	9,00
Total 4 - Información Financiera y no Financiera		129,00	129,00	
Porcentaje Cumplimiento		100,00 %		
Evaluación		Óptima		
5 - Resolución de Controversias	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo

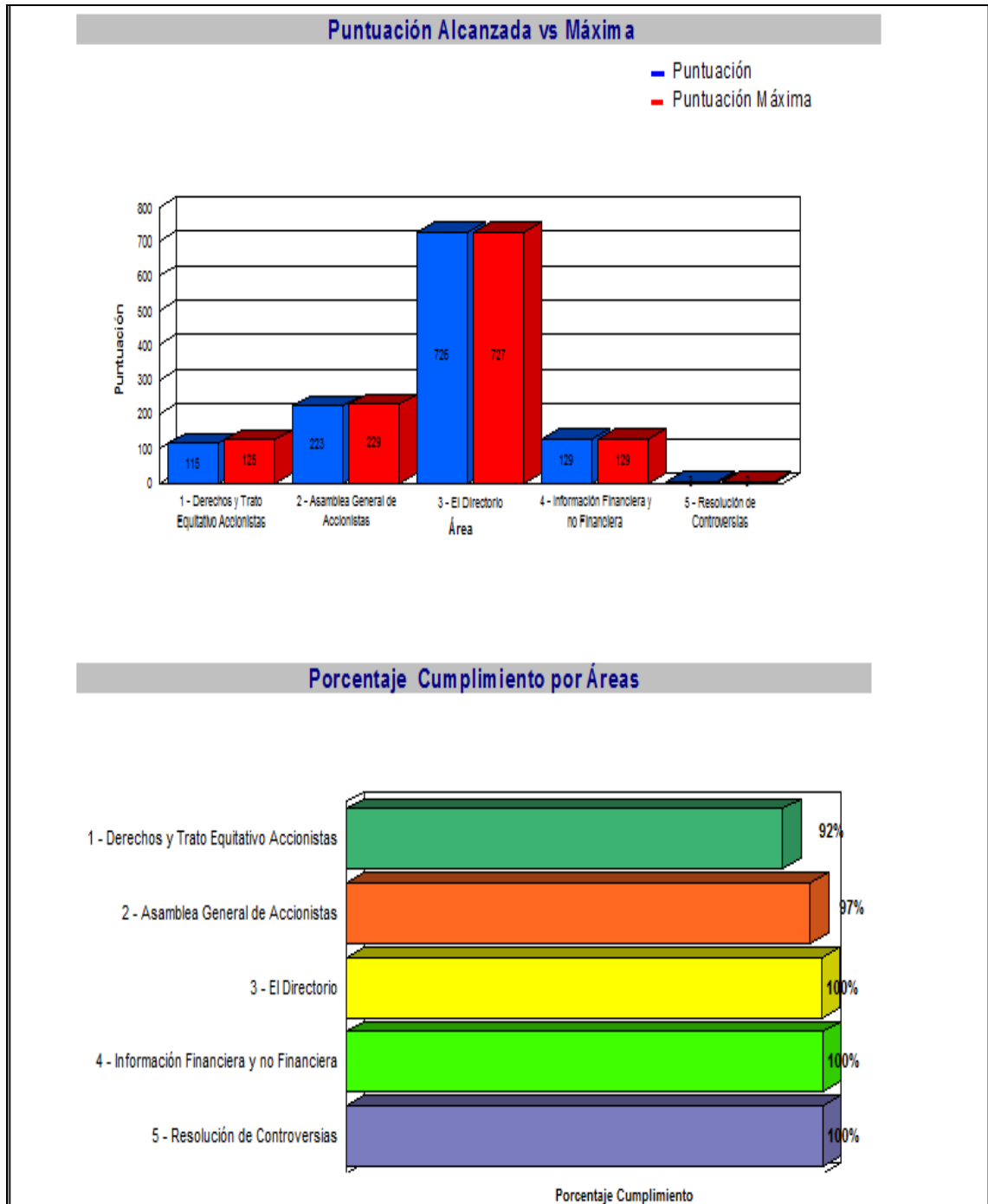
Gráficas relativas a la evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC Santa

Rosa



Gráficas relativas a la evaluación de prácticas de gobierno corporativo COAC Santa Rosa

Rosa



Semáforo de medidas COAC Santa Rosa

		Cumplimiento		
		Nulo	Parcial	Total
N e c e s s i d a d	Imprescindible			12/12
	Importante		3/31	28/31
	Conveniente		2/8	6/8
	Deseable			

Informe de incumplimiento COAC Santa Rosa

1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 3				
-Departamento específico	Deseable	No	0,00	1,00
Medida 4				
-Acceso restringido a web	Conveniente	No	0,00	3,00
-Comunicación electrónica	Conveniente	En Proceso	1,50	3,00
-Sistemas de alerta	Deseable	En Proceso	0,50	1,00
-Información corporativa en página web	Importante	En Proceso	4,50	9,00
2 - Asamblea General de Accionistas				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 12				
-Ofrecimiento página web a Inversores Institucionales y accionistas significativos	Conveniente	En Proceso	1,50	3,00
Medida 13				
-Convocatoria y documentación en página web	Importante	En Proceso	4,50	9,00
3 - El Directorio				
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 42				
-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	En Proceso	1,50	3,00

Calificación global COAC Santa Rosa

 Santa Rosa - 21/02/2011						
El grado de cumplimiento global respecto de los LCAGC es del						99,38 %
Área	Calificación			Calificación Ponderada		
	Máxima	Obtenida	% Cumplimiento	% Ponderación	Máxima	Obtenida
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	125,00	114,50	91,60 %	10,31 %	12,89	11,80
2 - Asamblea General de Accionistas	229,00	223,00	97,38 %	18,88 %	43,24	42,10
3 - El Directorio	727,00	725,50	99,79 %	59,93 %	435,69	434,79
4 - Información Financiera y no Financiera	129,00	129,00	100,00 %	10,63 %	13,71	13,71
5 - Resolución de Controversias	3,00	3,00	100,00 %	0,25 %	0,01	0,01
Total	1213,00	1195,00	99,38 % (*)	100 %	505,54	502,41

(*) Este porcentaje representa el grado de cumplimiento global de la Sociedad respecto de los LCAGC. Para su cálculo se ha ponderado el peso relativo de cada una de las áreas de los LCAGC. Por tanto, su resultado difiere del simple cociente entre el "Total Máxima" y "Total Obtenida".

ATENCIÓN: La calificación agregada obtenida por el Evaluador no puede considerarse como sustitutiva del análisis de los resultados obtenidos por la Sociedad en cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo del Evaluador. Así, la presente calificación agregada se muestra tan sólo a efectos de comparación de resultados en distintas fechas o entre distintas sociedades, pero en ningún caso debe considerarse como criterio de evaluación del gobierno corporativo de una Sociedad. Para obtener conclusiones válidas del gobierno corporativo de una Sociedad, se deberán analizar los resultados a nivel de cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo.

La calificación agregada se obtiene tras ponderar cada una de las áreas de gobierno corporativo por su importancia relativa en el conjunto del Evaluador. Por tanto, sus resultados pueden no reflejar adecuadamente los resultados, positivos o negativos, obtenidos por la Sociedad a nivel de un área determinada.

**CONCLUSIONES SOBRE MEDIDAS IMPRESCINDIBLES E IMPORTANTES
DE LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE NO CUMPLEN
LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

Cooperativa Andalucía:

No se cumplen dos medidas imprescindibles como son:

En el Consejo de Administración

- Medida 28.- Definición detallada y precisa de los deberes de los vocales del consejo de administración en los estatutos sociales.
- Medida 41.- Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Consejo de Administración de operaciones con partes vinculadas

No se cumplen medidas importantes como son:

En el Consejo de Administración.

- Medida 22.- Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio
- Medida 30.- Adopción de un procedimiento formal de Gestión de Conflictos de Interés.

Información Financiera y no Financiera.

- Medida 50.- Elaboración y difusión de un informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Consejo de Administración.

Cooperativa Cotocollao:

No se cumplen medidas imprescindibles como son:

En el Consejo de Administración

- Medida 29.- Declaración Obligatoria de situaciones de Conflictos de Interés

No se cumplen medidas importantes como son:

En Derecho y trato equitativo de los Socios.

- Medida 5.- Conocimiento profundo de los Accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea

En Asamblea General de Socios:

- Medida 16.- Limitación en la Representación de Administradores y Miembros de la Alta Gerencia
- Medida 17.- Utilización de Mecanismos transparentes de delegación de Voto.

Consejo de Administración:

- Medida 30.- Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés.

Información Financiera y no financiera:

- Medida 47.- Establecimiento Formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo
- Medida 50.- Elaboración y Difusión de un plan anual de gobierno corporativo por parte del Directorio.

Cooperativa Fortaleza

No se cumplen medidas imprescindibles como son:

En la Asamblea General de Socios:

- Medida 7.- Consideración de la Asamblea General de Socios como órgano supremo con facultades expresas e indelegables.

En el Consejo de Administración:

- Medida 19.- Existencia de un Directorio como órgano colegiado de Administración
- Medida 29.- Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés.

- Medida 32.- Aprobación de la política de retribución para los miembros del Consejo por parte de la Asamblea.

Cooperativa 29 de Octubre

Cumple con todas las medidas imprescindibles.

No se cumplen medidas importantes como son:

En Asamblea General de Socios:

- Medida 16.- Limitación de la representación en Administradores y miembros de la Alta Gerencia.

En Información Financiera y no financiera:

- Medida 50.- Elaboración y difusión de un informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Consejo de Administración.

Cooperativa de la Policía Nacional

No se cumplen medidas imprescindibles como son:

En el Consejo de Administración:

- Medida 29.- Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés

- Medida 32.- Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea.
- Medida 42.- Autoevaluación del Directorio, miembros y comisiones.

No se cumplen medidas importantes como son:

En el Consejo de Administración:

- Medida 30.- Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés.
- Medida 34.- Definición de funciones y competencias del Ejecutivo Principal, que podrá ser Director.

En información financiera y no financiera.

- Medida 44.- Adopción de un procedimiento formal de la designación y nombramiento del Auditor externo.
- Medida 50.- elaboración y difusión de un informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Consejo.

En resolución de controversias.

- Medida 51.- Inclusión de Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias.

Cooperativa Construcción Comercio y Producción

No se cumplen medidas imprescindibles como son:

En la Asamblea General de Socios

- Medida 15.- Concesión del derecho a los socios de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento.

No se cumplen medidas importantes como son:

En el Consejo de Administración

- Medida 22.- Promulgación del reglamento de régimen interno de la Organización y funcionamiento del Consejo.
- Medida 31.- Reconocimiento del derecho de información del Vocal de Consejo.

En información Financiera y no financiera

- Medida 50.- Elaboración y difusión de un informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Consejo.

Cooperativa Codesarrollo

Se cumplen medidas imprescindibles.

No se cumplen medidas imprescindibles como son:

En la Asamblea General de Socios.

- Medida 16.- Limitación de la representación en Administradores y miembros de la Alta Gerencia.

En información financiera y no financiera.

- Medida 50.- Elaboración y difusión de un informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Consejo.

Cooperativa Santa Rosa

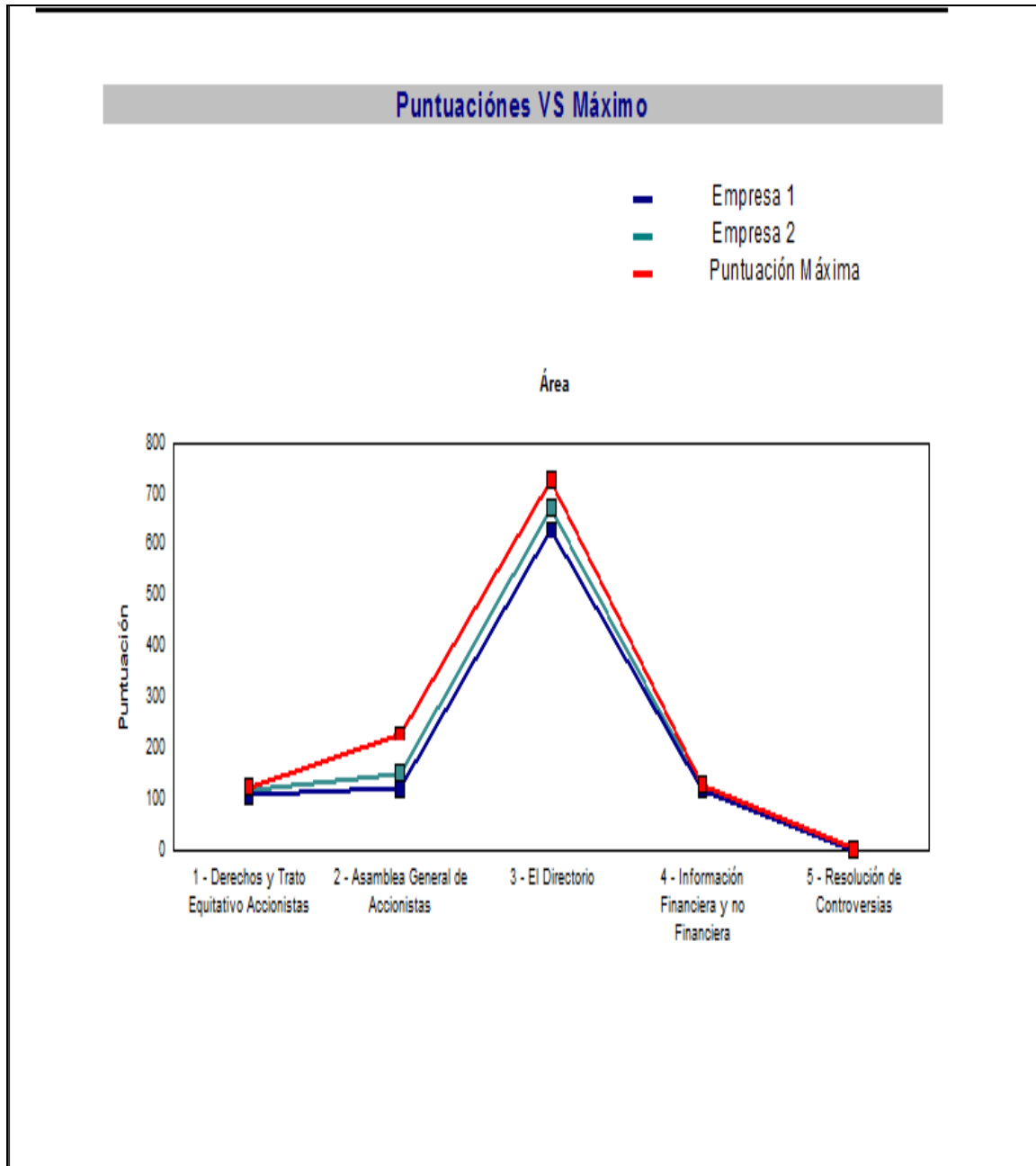
Cumplen con todas las medidas imprescindibles e importantes.

ANÁLISIS COMPARATIVO

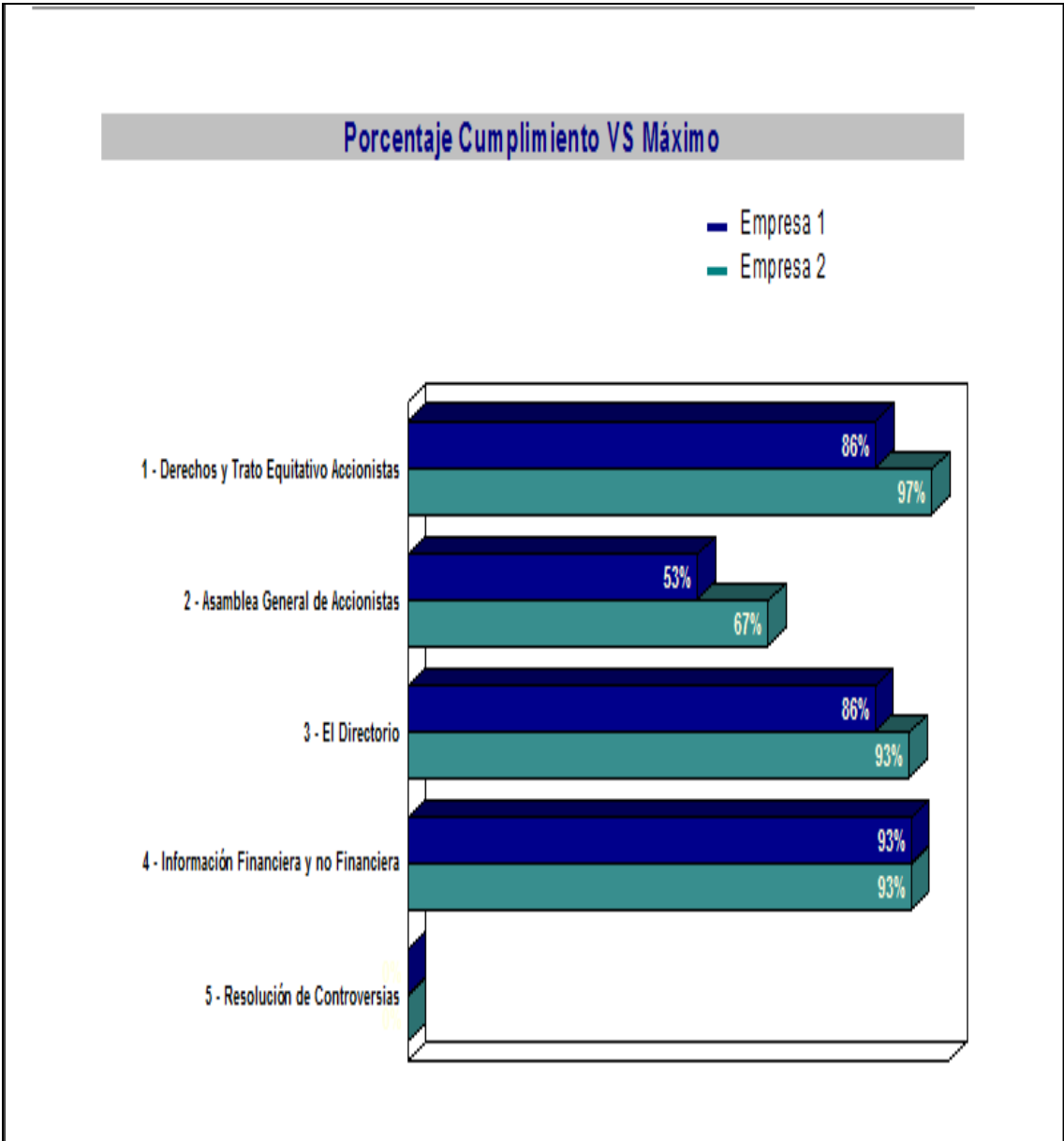
Análisis comparativo COAC Construcción Comercio y Producción – COAC 29 de Octubre

		Empresa1	Empresa2	Empresa1	Empresa2	
		% Cumplimiento		Puntuación		Máximo
<p>Empresas a comparar:(empresa 1)COAC Construcción Comercio y Producción - 12 Tipo Empresas: y (empresa 2) 29 DE OCTUBRE - 18/01/2011 S.A. Y Abierta (1)</p>						
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas		86,40%	96,80%	108,00	121,00	125,00
	Evaluación	Notable	Óptima			
2 - Asamblea General de Accionistas		53,49%	66,59%	122,50	152,50	229,00
	Evaluación	Limitada	Limitada			
3 - El Directorio		86,38%	92,57%	628,00	673,00	727,00
	Evaluación	Notable	Óptima			
4 - Información Financiera y no Financiera		93,02%	93,02%	120,00	120,00	129,00
	Evaluación	Óptima	Óptima			
5 - Resolución de Controversias		0,00%	0,00%	0,00	0,00	3,00
	Evaluación	Muy Deficiente	Muy Deficiente			

Análisis comparativo COAC Construcción Comercio y Producción – COAC 29 de Octubre




Análisis comparativo COAC Construcción Comercio y Producción – COAC 29 de Octubre




ANÁLISIS COMPARATIVO

Análisis comparativo COAC Fortaleza – COAC Codesarrollo

 Comparativa de Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo Informe Resumido por Área					
Empresas a comparar:(empresa 1) COAC Fortaleza - 17/02/2011 y (empresa 2) CODESARROLLO - 18/01/2011				Tipo Empresas: S.A. Y Abierta (1)	
	Empresa1	Empresa2	Empresa1	Empresa2	
	% Cumplimiento		Puntuación		Máximo
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	67,20%	96,00%	84,00	120,00	125,00
Evaluación	Limitada	Óptima			
2 - Asamblea General de Accionistas	58,08%	82,97%	133,00	190,00	229,00
Evaluación	Limitada	Notable			
3 - El Directorio	63,96%	95,67%	465,00	695,50	727,00
Evaluación	Limitada	Óptima			
4 - Información Financiera y no Financiera	93,02%	93,02%	120,00	120,00	129,00
Evaluación	Óptima	Óptima			
5 - Resolución de Controversias	0,00%	0,00%	0,00	0,00	3,00
Evaluación	Muy Deficiente	Muy Deficiente			


ANÁLISIS COMPARATIVO

Análisis comparativo COAC Andalucía – COAC Cotocollao

		Empresa1	Empresa2	Empresa1	Empresa2	
		% Cumplimiento		Puntuación		Máximo
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> Comparativa de Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo Informe Resumido por Área </div> </div>						
Empresas a comparar:(empresa 1) COAC Andalucía - 17/02/2011 y (empresa 2) COAC Cotocollao - 17/02/2011				Tipo Empresas: S.A. Y Abierta (1)		
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas		91,20%	80,00 %	114,00	100,00	125,00
Evaluación		Óptima	Notable			
2 - Asamblea General de Accionistas		88,21%	79,69 %	202,00	182,50	229,00
Evaluación		Notable	Notable			
3 - El Directorio		59,15%	75,45 %	430,00	548,50	727,00
Evaluación		Limitada	Notable			
4 - Información Financiera y no Financiera		93,02%	86,05 %	120,00	111,00	129,00
Evaluación		Óptima	Notable			
5 - Resolución de Controversias		0,00%	50,00 %	0,00	1,50	3,00
Evaluación		Muy Deficiente	Limitada			

ANÁLISIS COMPARATIVO

Análisis Cooperativo COAC Santa Rosa – COAC Codesarrollo

		Empresa1		Empresa2			
		Cumplimiento		Puntuación		Máximo	
		Comparativa de Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo Informe Resumido					
Empresas a comparar: (empresa 1) Santa Rosa - 21/02/2011 y (empresa 2) CODESARROLLO - 18/01/2011				Tipo Empresas: S.A. Y Abierta (1)			
		Empresa1		Empresa2			
		Cumplimiento		Puntuación		Máximo	
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas							
Medida 1	Principio de una acción - un voto	Imprescindible	Total	Total	54,00	54,00	54,00
Medida 2	Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses	Importante	Total	Total	21,00	21,00	21,00
Medida 3	Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas	Importante	Parcial	Parcial	9,00	9,00	10,00
Medida 4	Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados	Importante	Parcial	Parcial	9,50	15,00	19,00
Medida 5	Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Total	Total	9,00	9,00	9,00
Medida 6	Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de coventa	Importante	Total	Total	12,00	12,00	12,00
Total 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas					114,50	120,00	125,00
Porcentaje de Cumplimiento					91,60%	96,00%	
Evaluación					Óptima	Óptima	
2 - Asamblea General de Accionistas							
Medida 7	Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables	Imprescindible	Total	Total	54,00	54,00	54,00
Medida 8	Adopción del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea	Importante	Total	Total	12,00	12,00	12,00

Análisis Cooperativo COAC Santa Rosa – COAC Codesarrollo

		Empresa1	Empresa2	Empresa1	Empresa2		
	Necesidad	Cumplimiento		Puntuación		Máximo	
Medida 9	Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas	Importante	Total	Parcial	18,00	9,00	18,00
Medida 10	Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Total	Total	19,00	19,00	19,00
Medida 11	Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea	Importante	Total	Parcial	18,00	13,50	18,00
Medida 12	Difusión de política de participación y decisiones de los accionistas e inversionistas institucionales	Conveniente	Parcial	Total	1,50	3,00	3,00
Medida 13	Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General	Importante	Parcial	Parcial	13,50	9,00	18,00
Medida 14	Utilización de medios electrónicos en la Asamblea	Conveniente	Total	Parcial	6,00	3,00	6,00
Medida 15	Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	Imprescindible	Total	Total	54,00	54,00	54,00
Medida 16	Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.	Importante	Total	Nulo	9,00	0,00	9,00
Medida 17	Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto	Importante	Total	Parcial	9,00	4,50	9,00
Medida 18	Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea	Importante	Total	Total	9,00	9,00	9,00
Total 2 - Asamblea General de Accionistas					223,00	190,00	229,00
				Porcentaje de Cumplimiento	97,38%	82,97%	
				Evaluación	Óptima	Notable	
3 - El Directorio							
Medida 19	Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración	Imprescindible	Total	Total	54,00	54,00	54,00
Medida 20	Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio	Importante	Total	Total	18,00	18,00	18,00

Análisis Cooperativo COAC Santa Rosa – COAC Codesarrollo

	Necesidad	Empresa1		Empresa2		Máximo
		Cumplimiento	Puntuación	Cumplimiento	Puntuación	
Medida 21 Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera	Importante	Total	Total	9,00	9,00	9,00
Medida 22 Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	Total	Parcial	9,00	4,50	9,00
Medida 23 Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos	Importante	Total	Total	15,00	15,00	15,00
Medida 24 Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionarial	Imprescindible	Total	Total	72,00	72,00	72,00
Medida 25 Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director	Imprescindible	Total	Parcial	94,00	91,00	94,00
Medida 26 Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente	Imprescindible	Total	Total	57,00	57,00	57,00
Medida 27 Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores	Importante	Total	Total	21,00	21,00	21,00
Medida 28 Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales	Imprescindible	Total	Total	54,00	54,00	54,00
Medida 29 Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés	Imprescindible	Total	Total	54,00	54,00	54,00
Medida 30 Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés	Importante	Total	Total	9,00	9,00	9,00
Medida 31 Reconocimiento del derecho de información del director	Importante	Total	Total	9,00	9,00	9,00
Medida 32 Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea	Imprescindible	Total	Parcial	81,00	72,00	81,00
Medida 33 Revelación de la retribución de los directores e inclusión en el Informe de Gobierno Corporativo	Importante	Total	Total	18,00	18,00	18,00
Medida 34 Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director	Importante	Total	Parcial	27,00	18,00	27,00
Medida 35 Adopción de procedimientos de elección y regulación de las funciones del Presidente y Vice-presidente del Directorio	Conveniente	Total	Total	3,00	3,00	3,00

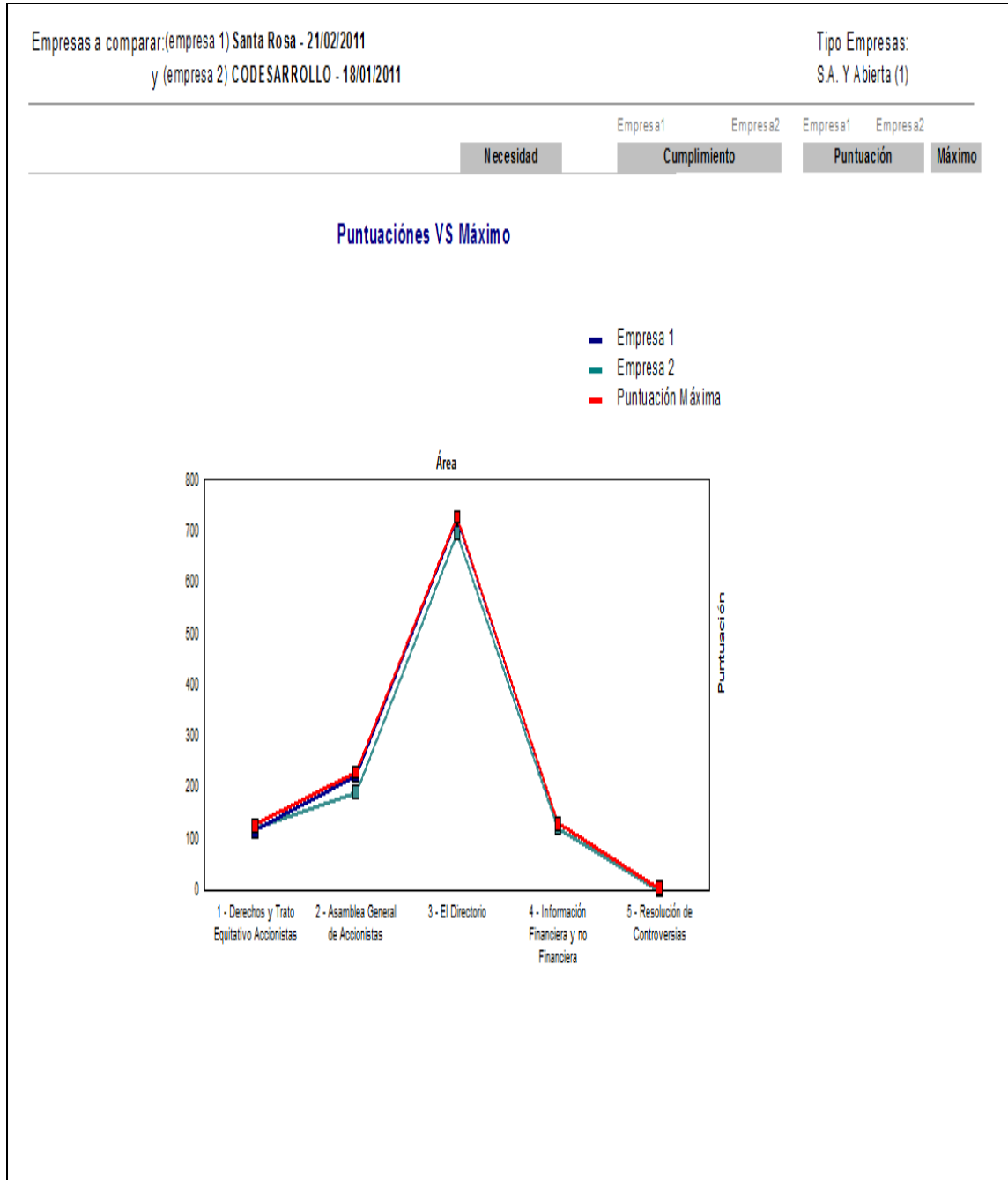
Análisis Cooperativo COAC Santa Rosa – COAC Codesarrollo

		Empres a1	Empres a2	Empres a1	Empres a2		
	Necesidad	Cumplimiento		Puntuación		Máximo	
Medida 36	Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal	Conveniente	Total	Parcial	6,00	3,00	6,00
Medida 37	Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio	Conveniente	Total	Total	3,00	3,00	3,00
Medida 38	Derechos y deberes de la Alta Gerencia	Importante	Total	Total	9,00	9,00	9,00
Medida 39	Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias	Importante	Total	Total	18,00	18,00	18,00
Medida 40	Conformación de Comisiones en el seno del Directorio	Importante	Total	Total	21,00	21,00	21,00
Medida 41	Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas	Imprescindible	Total	Total	63,00	63,00	63,00
Medida 42	Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones	Conveniente	Parcial	Nulo	1,50	0,00	3,00
Total 3 - El Directorio					725,50	695,50	727,00
				Porcentaje de Cumplimiento		99,79%	95,67%
				Evaluación		Óptima	Óptima
4 - Información Financiera y no Financiera							
Medida 43	Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados	Imprescindible	Total	Total	63,00	63,00	63,00
Medida 44	Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo	Importante	Total	Total	9,00	9,00	9,00
Medida 45	Prohibición de contratación con el auditor externo o personas vinculadas servicios distintos al de auditoría	Importante	Total	Total	9,00	9,00	9,00
Medida 46	Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables	Importante	Total	Total	9,00	9,00	9,00
Medida 47	Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo	Importante	Total	Total	9,00	9,00	9,00
Medida 48	Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo	Conveniente	Total	Total	3,00	3,00	3,00

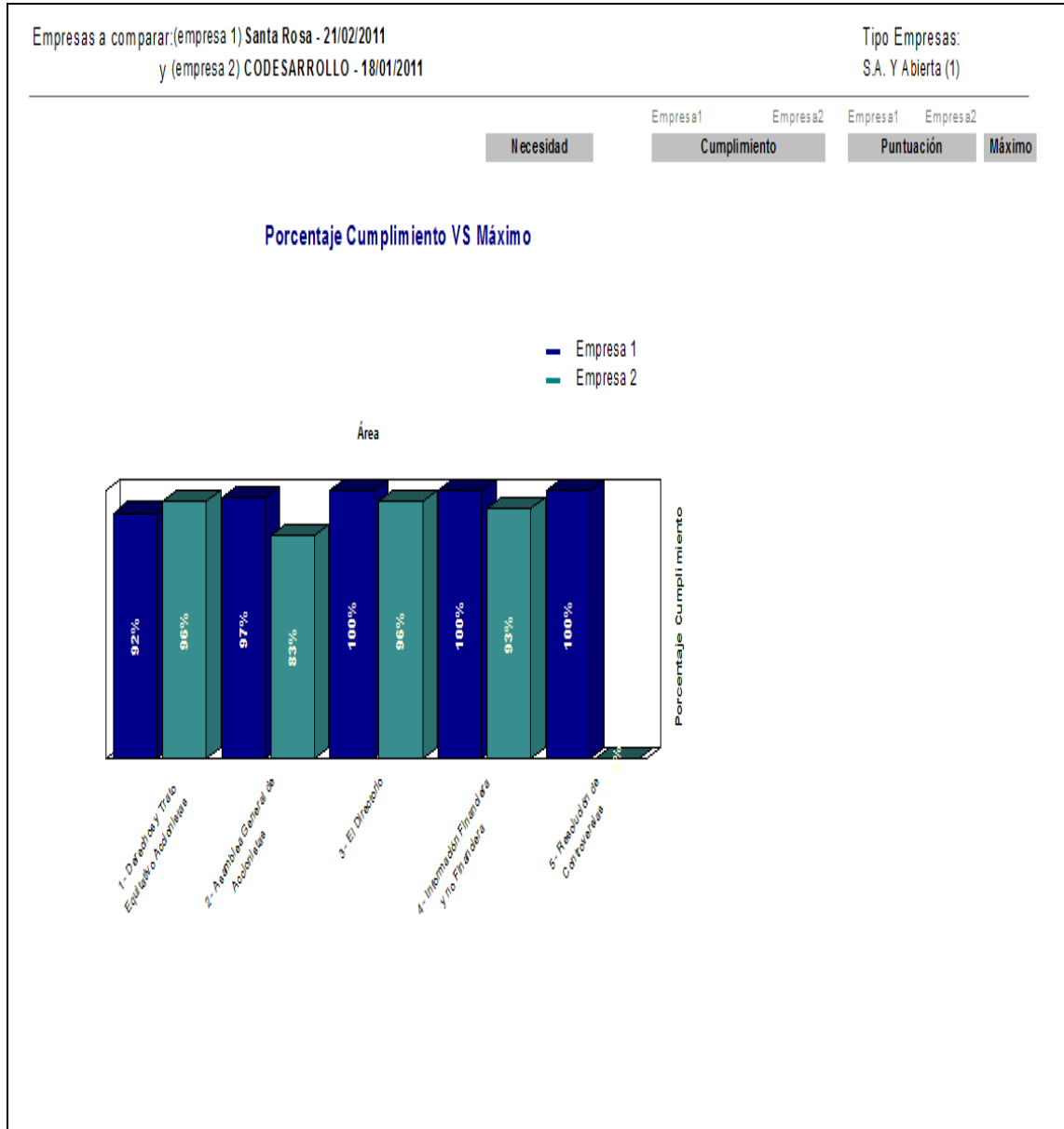
Análisis Cooperativo COAC Santa Rosa – COAC Codesarrollo

			Empresa1	Empresa2	Empresa1	Empresa2	
		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo		
Medida 49	Publicación de los pactos entre accionistas	Importante	Total	Total	18,00	18,00	18,00
Medida 50	Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio	Importante	Total	Nulo	9,00	0,00	9,00
Total 4 - Información Financiera y no Financiera					129,00	120,00	129,00
Porcentaje de Cumplimiento					100,00%	93,02%	
Evaluación					Óptima	Óptima	
<hr/>							
5 - Resolución de Controversias							
Medida 51	Inclusión de cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias	Conveniente	Total	Nulo	3,00	0,00	3,00
Total 5 - Resolución de Controversias					3,00	0,00	3,00
Porcentaje de Cumplimiento					100,00%	0,00%	
Evaluación					Óptima	Muy Deficiente	

Análisis Cooperativo COAC Santa Rosa – COAC Codesarrollo

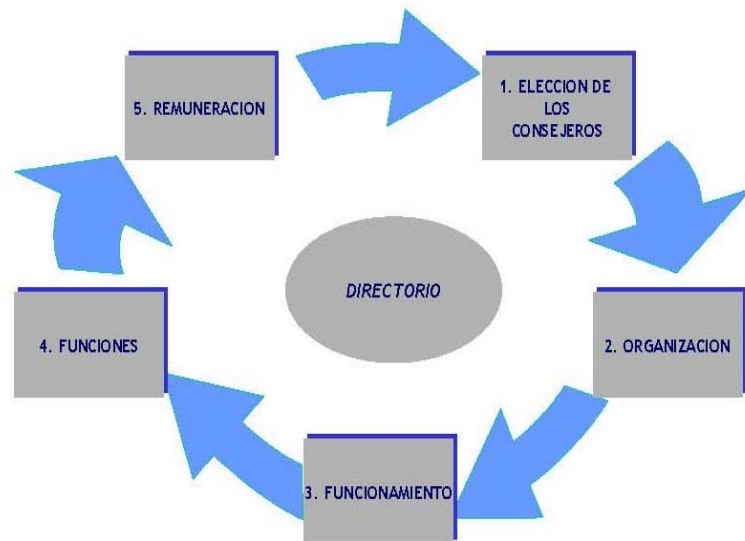


Análisis Cooperativo COAC Santa Rosa – COAC Codesarrollo



Resumen de puntos claves

Cooperativas	29 de Octubre		Construcción Comercio y Producción		Codesarrollo		Policía Nacional		Cotocollao		Fortaleza		Andalucía		Santa Rosa	
Áreas Evaluadas	Cumplimiento	Evaluación	Cumplimiento	Evaluación	Cumplimiento	Evaluación	Cumplimiento	Evaluación	Cumplimiento	Evaluación	Cumplimiento	Evaluación	Cumplimiento	Evaluación	Cumplimiento	Evaluación
Derechos y Trato Equitativo de Accionistas	96,80%	Óptima	86,40%	Notable	96,00%	Óptima	100,00%	Óptima	80,00%	Notable	67,20%	Limitada	91,20%	Óptima	91,60%	Óptima
Asamblea General de Accionistas	66,59%	Limitada	53,49%	Limitada	82,97%	Notable	83,64%	Notable	79,69%	Notable	58,08%	Limitada	88,21%	Notable	97,38%	Óptima
El Directorio	92,57%	Óptima	86,38	Notable	95,67%	Óptima	39,77%	Insuficiente	75,45%	Notable	63,96%	Limitada	65,34%	Limitada	99,79%	Óptima
Información Financiera y No Financiera	93,02%	Óptima	93,02%	Óptima	93,02%	Óptima	81,82%	Notable	86,05%	Notable	93,02%	Óptima	93,02%	Óptima	100,00%	Óptima
Resolución de Controversias	0,00%	Muy Deficiente	0,00%	Muy Deficiente	0,00%	Muy Deficiente	0,00%	Muy Deficiente	50,00%	Limitada	0,00%	Muy Deficiente	0,00%	Muy Deficiente	100,00%	Óptima
CALIFICACIÓN GLOBAL	Calificación	90,47%	Calificación	83,75%	Calificación	94,51%	Calificación	43,92%	Calificación	76,21%	Calificación	62,07%	Calificación	68,70%	Calificación	99,38%



4.6 CONCLUSIONES

✚ La realidad entre las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) es muy distinta a la realidad del resto de cooperativas que no son controladas por este organismo. El resto de cooperativas son controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) conjuntamente con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Se evidencia que el grado de desarrollo de buen gobierno corporativo en cooperativas bajo la SBS está mucho más desarrollado frente al resto de cooperativas gracias al control y calificación de riesgo financiero que por ley deben tener. La SBS a través de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Decreto 194 abarca varias medidas que recomienda la CAF a través de sus Lineamiento para un Código Andino de Gobierno Corporativo. En las entrevistas se evidenció que las cooperativas que están bajo la SBS tienen un claro conocimiento de lo que significa gobierno corporativo ya que este tema se evalúa en las calificaciones de riesgo a las que son sometidas. Por otro lado, según las opiniones de organismos reguladores como la Red Financiera Rural, Financoop, Asociación Nacional de Cooperativas y la Corporación Andina de Fomento, las cooperativas no controladas al no tener un organismo que califique su riesgo y que norme a profundidad su funcionamiento, conocen poco o nada lo que significa gobierno corporativo.

- Se entrevistaron a seis cooperativas de ahorro y crédito controladas por la SBS y a dos cooperativas controladas por la DNC y el MIES. En los resultados obtenidos a través del evaluador se evidenció que estas dos cooperativas están con menor calificación de buen gobierno con respecto al resto. Los resultados obtenidos son los siguientes:

COOPERATIVAS EVALUADAS CONTROLADAS POR LA SBS	Puntuación
SANTA ROSA	99,38%
CODESARROLLO	94,51%
29 DE OCTUBRE	90,47%
CONSTRUCCIÓN COMERCIO Y PRODUCCIÓN	83,75%
COTOCOLLAO	76,21%
ANDALUCIA	68,70%
PROMEDIO	85,50%

COOPERATIVAS EVALUADAS CONTROLADAS POR LA DNC Y MIES	Puntuación
FORTALEZA	64,33%
POLICÍA NACIONAL	43,92%
PROMEDIO	54,13%

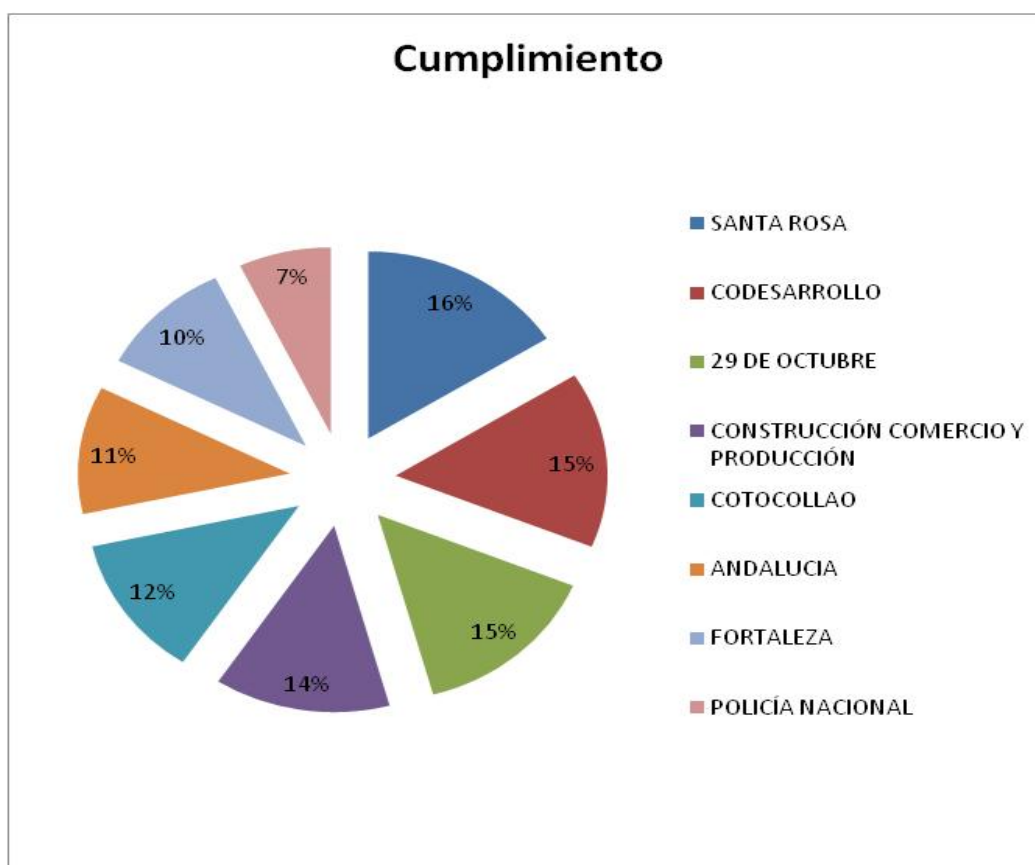
- En base a estos resultados obtenidos del evaluador de gobierno corporativo, se puede determinar que existe un buen grado de desarrollo de gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la SBS. En base a los criterios y datos recogidos en las entrevistas a organismos reguladores como: SBS, CAF, RFR, BVQ, ANC y FINANCOOP , la opinión de consultoras de buen gobierno como Governance y Proqualitas y la auditora externa César Jiménez, concluimos que la tendencia es igual para el resto del sector cooperativo controlado por la SBS.

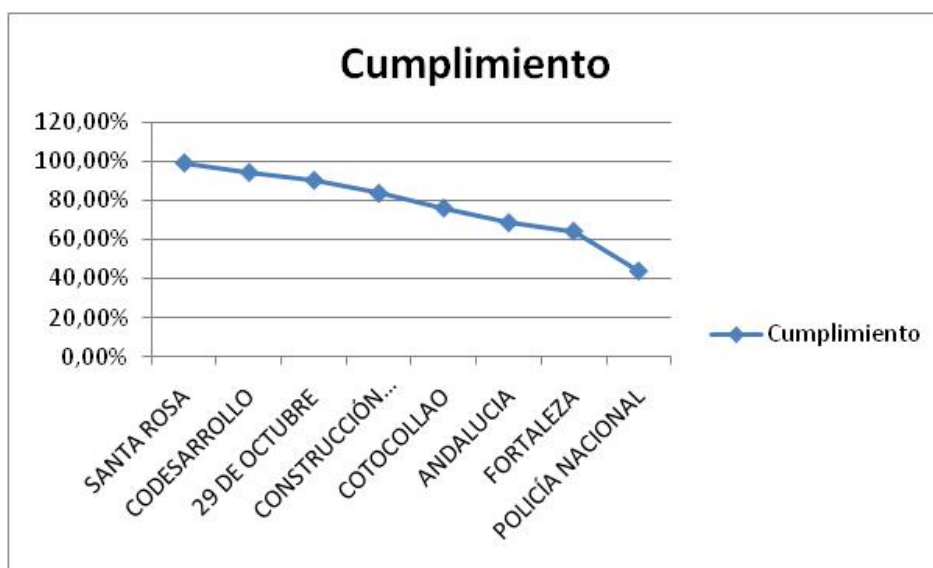
- ✚ A pesar de estos resultados, todavía falta impulsar más el gobierno corporativo y es por eso que la SBS lanzó el nuevo sistema de evaluación GREC. Lamentablemente este sistema de supervisión se encuentra en suspenso por los cambios que políticos que han existido en el directorio de la SBS ya que no se conoce si el nuevo Superintendente de Instituciones del Sistema Financiero vaya a continuar con este modelo planteado en el directorio anterior.

- ✚ En base a los criterios y datos recogidos en las entrevistas a organismos reguladores como las SBS, CAF, RFR, BVQ, ANC y FINANCOOP, la opinión de consultoras de buen gobierno como Governance y Proqualitas y la auditora externa César Jiménez, se concluye que para que exista un mayor grado de desarrollo de gobierno corporativo se necesita un organismo regulador que norme las actividades de estas cooperativas ya que el control que da la DNC y el MIES es insuficiente. No existe una conciencia de gobierno corporativo en este tipo de entidades no controladas. Concluimos que el grado de desarrollo de gobierno corporativo es insuficiente en estas cooperativas que son las no controladas por la SBS.

✚ Como conclusión del grado de cumplimiento en todas las Cooperativas evaluadas tenemos lo siguiente:

TOTAL COOPERATIVAS EVALUADAS	Puntuación
SANTA ROSA	99,38%
CODESARROLLO	94,51%
29 DE OCTUBRE	90,47%
CONSTRUCCIÓN COMERCIO Y PRODUCCIÓN	83,75%
COTOCOLLAO	76,21%
ANDALUCIA	68,70%
FORTALEZA	64,33%
POLICÍA NACIONAL	43,92%
PROMEDIO	77,66%





✚ Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo dictados por la CAF y el resto de normativas que impulsan el buen gobierno, están diseñados más para empresas de capital monetario y no de personas como es el caso de las cooperativas de ahorro y crédito. Esto crea un vacío al momento de tener una base de gobierno corporativo que aplique a cooperativas de ahorro y crédito. Es por eso que se está impulsando poco a poco la creación de un código de gobierno específicamente para cooperativas de ahorro y crédito. Por el momento la BVQ y la Superintendencia de Bancos y Seguros están evaluando a las COAC con normas generales para todo tipo de instituciones financieras.

✚ Los beneficios de un buen gobierno corporativo no están ampliamente difundidos y comprendidos para que las COAC decidan asumir los costos de una consultoría de buen gobierno. Muchas cooperativas todavía tienen recelo de incluir en su plan anual operativo anual (POA) y planificación estratégica la implementación de prácticas de

gobierno corporativo. Al no tener claros los beneficios, algunas cooperativas creen que es inútil implementar un buen gobierno. En otros casos simplemente no se quieren someter a un buen gobierno corporativo ya que la dirección o administración perderían privilegios de poder. Las cooperativas reguladas por la SBS se acogen a muchos principios de gobierno corporativo por ley, pero concluimos que se necesita un mayor entendimiento y conciencia de lo beneficioso que se pueden obtener. Lo ideal sería que un buen gobierno corporativo se adopte por voluntad y no por obligatoriedad.

- ✚ Los puntos más frágiles de buen gobierno corporativo se encuentran principalmente en los consejos de administración y vigilancia (directorio) de las cooperativas y es justamente en el directorio donde existe menos acatamiento de buenas normas. Los miembros del directorio al tener que ser elegidos solo del universo de socios, no siempre los elegidos son las personas más preparadas profesionalmente para ejercer este puesto y el gobierno corporativo depende en gran medida del apoyo del directorio.

- ✚ La falta de capital en riesgo y la falta de representatividad por parte de la asamblea general de socios es el origen de un problema estructural en el sistema cooperativo. La democratización del capital es el que genera problemas en términos de gobernabilidad por la falta de capital doliente.

- ✚ Falta unión y coordinación de actividades entre los organismos que promueven el buen gobierno corporativo. La Superintendencia de Bancos y Seguros promueve el Buen

Gobierno de forma aislada a la CAF y la BVQ que son organismos que también promueven el buen gobierno.

- ✚ Los beneficios de un buen gobierno faltan ser comprendidos y valorados, es por eso que el cumplimiento de normas se da más por requisitos legales que por adopción voluntaria en busca de un mejor desempeño e imagen.

- ✚ La Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito está dando los pasos iniciales para crear un código de gobierno corporativo especial para cooperativas de ahorro y crédito pero todavía falta mucho por desarrollar en este tema. Actualmente dentro del sector cooperativo no existe un organismo que impulse efusivamente la implementación de gobierno corporativo.

- ✚ En las cooperativas de ahorro y crédito no contraladas por la SBS es muy difícil que se desarrolle el buen gobierno corporativo si no existe un organismo de control que exija este tema por ley. La adopción voluntaria se encuentra lejos de ser aplicada ya que los consejos difícilmente quieren ponerse un marco regulatorio que limite sus actuaciones.

- ✚ Muchas Cooperativas no se han dado cuenta aún que entre sus prácticas ya están aplicando un buen gobierno corporativo. A pesar de la falta de entendimiento de buen gobierno, su desempeño en este tema es aceptablemente bueno. Su compromiso de hacer las cosas bien las ha llevado a sin darse cuenta empezar a tener buenas prácticas de gobierno corporativo.

- ✚ El objetivo del programa de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Quito y la CAF es lograr crear un instituto de Gobierno Corporativo en el país, donde se formen profesionales en este campo para el apoyo en la docencia y en el ejercicio profesional.

4.7 RECOMENDACIONES

- ✚ Las competencias para ser parte de la asamblea general de socios deben ir más allá de las que pide la ley ya que de estos delegados van a salir los consejos de administración y vigilancia.
- ✚ Se debe crear un código de gobierno corporativo que sea especialmente desarrollado para cooperativas de ahorro y crédito dado que son empresas atípicas por poseer un capital de personas y no monetario.
- ✚ Debe existir una mezcla entre obligatoriedad y voluntad hacia el cumplimiento del buen gobierno corporativo. La BVQ se enfoca en la voluntariedad y la SBS en la obligatoriedad pero la medida recomendable es una mezcla entre las dos.
- ✚ Debe existir mayor cooperación entre las instituciones que promueven el buen gobierno corporativo.

- ✚ Impulsar el buen gobierno desde las cátedra académica para formar profesionales conocedores del tema que tengan comprendidos claramente los beneficios de un buen gobierno.

- ✚ Apoyar más a la red académica de gobierno corporativo, incluir más universidades y brindar mayor material de estudio.

- ✚ Crear un instituto dedico al Gobierno Corporativo en el país, que permita formar profesionales en este campo, por medio de capacitación y formación constante. Este instituto deberá estar a la par sobre prácticas de Gobierno Corporativo con los demás países de la región especialmente con Brasil y Colombia quienes llevan la delantera en América del Sur.

Dentro de las medidas en sí de los Lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo podemos recomendar lo siguiente:

- ✚ Impulsar un aumento de los requisitos y competencias para ser miembro de la Asamblea.

- ✚ Crear programas de capacitación para que los socios que luego serán vocales de Consejo tengan una base técnica para la toma de decisiones sobre dirección de la compañía.

- ✚ Desarrollar sistemas computarizados y bases de datos para los socios de la compañía con el propósito de mantenerlos informados y que se desarrolle en ellos el sentido de propiedad. Crear mecanismos de comunicación mediante el internet y tener una base de datos de todos los socios.

- ✚ Crear perfiles con requisitos mínimos que deben tener los socios para aspirar a ser representantes del directorio.

- ✚ Impulsar a los asambleístas a prepararse previamente sobre los temas a tratar en las Asambleas Generales con el fin de que se tomen las decisiones más acertadas al momento de las Asambleas.

- ✚ Desarrollar medios electrónicos para convocar a las Asambleas.

- ✚ Implementar en todas las cooperativas un reglamento de régimen interno de funcionamiento del directorio así como de la asamblea con el fin de cumplir con la mayoría de los principios de los LCAGC.

- ✚ Con el fin de mejorar el nivel profesional de los consejos, se podría utilizar el modelo de directores externos independientes. De esta forma se podría contratar a personas con los conocimientos y experiencia suficiente para dirigir y aportar a la toma de decisiones de la cooperativa.

- ✚ Se recomienda crear en el interior del consejo de administración una comisión que evalúe la gestión de los vocales, amparada siempre en un reglamento de régimen interno.

- ✚ Definir claramente en los estatutos la responsabilidad del consejo de administración en conflictos de intereses.

- ✚ Implementar remuneración variable en función de resultados para la alta gerencia y consejos.

- ✚ Se propone el desarrollo y la presentación de un informe completo de prácticas de Gobierno Corporativo al final del ejercicio económico.

- ✚ Tener un reglamento para el Consejo de Administración y Vigilancia en el cual se detallen todos los deberes y derechos de los miembros de consejo.

- ✚ Fomentar mecanismos de autoevaluación del Directorio.

- ✚ Se recomienda incorporar mecanismos de Resolución de Conflictos a través de procesos de arbitraje de terceros como la Cámara de Comercio

GLOSARIO:

ONU: Organización de las Naciones Unidas

GRI: Global Reporting Initiative

SEC: Securities and Exchange Commission

GC: Gobierno Corporativo

CAF: Corporación Andina de Fomento

BVQ: Bolsa de Valores de Quito

NYSE: New York Stock Exchange

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

LCAGC: Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEIPE: Centro Internacional para la Empresa Privada

IFC: Corporación Financiera Internacional

FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones

MIF: Multilateral Investment Fund

MUS: Manual Único de Supervisión

IFI: Institución Financiera

GREC: Gobierno Corporativo, Riesgos, Evaluación Económica Financiera, Cumplimiento

SBS: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

BPI: Banco de Pagos Internacionales

CNBV: Consejo Nacional de Bolsa de Valores (México)

Ley SOX: Ley Sarbanes Oxley

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

NIC: Normas Internacionales de Contabilidad

ALCO: Asset-Liability Committee

COAP: Comité de Activos-Pasivos

CAR: Comité de Análisis y Resoluciones

CTO: Comité Técnico de Operaciones

FECOAC: Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Santoja, Olcese. Teoría y Práctica del Buen Gobierno Corporativo. Madrid, Ed. Marcial Pons, 2005
2. Marulanda, Eugenio. Libro Blanco de Gobierno Corporativo. Bogotá, Ed. Carlos Jaramillo, 2003
3. OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Paris, Ed. Ministerio de Economía y Hacienda de España, 2005.
4. CAF. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. CAN, Ed. IAAG, 2006
5. Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva. Basilea, Ed. Fit & Proper, 2006
6. CNBV. Guía de Supervisión Auxiliar. Ciudad de México, Ed. CNBV, 2009
7. Serna, Humberto. Prácticas de Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano. Colombia, Ed. Guías de Impresión, 2007
8. Congreso Nacional del Ecuador. Ley de Cooperativas. Quito, 2004

9. Correa, Rafael. Decreto 194. Quito, 2009
10. ACI, Américas. Buen Gobierno Cooperativo, Gobernabilidad, Ética y Liderazgo. Bogotá, Ed. Amora, 2009
11. Peñaherrera, Jacqueline. Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. Ambato, 2009
12. Grupo Continental. Informe Anual Relativo al Grado de Adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas. Ciudad de México, 2002
13. Asea S.A. Código de Mejores Prácticas Corporativas. Ciudad de México, 2004
14. Telmex. Revelación de la Aplicación del Código de Mejores Prácticas Corporativas con Relación al Consejo de Administración y a la Asamblea General de Accionistas de Teléfonos de México. Ciudad de México, 2004
15. Wolkswagen y Subsidiarias. Código de Mejores Prácticas Corporativas. Ciudad de México, 2004
16. Consejo Coordinador Empresarial. Código de Mejores Prácticas Corporativas. Ciudad de México, 2010
17. Cano Morales, Abel María. Gobierno Corporativo un Desafío Reciente para la Gestión Estratégica Empresarial. Medellín, 2003
18. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. La Mejora del Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias. Basilea, 2006

19. Mellow, Craig and Economist Intelligence Unit. Gobierno Corporativo: Los Negocios Bajo Escrutinio. Londres, Ed. The Economist, 2003
20. Tricker, Bob. Dirección Corporativa. Quito, Ed. Ediecuatorial, 2010.

Revistas

1. Superintendencia de Bancos y Seguros. “Logros, Propuestas y Perspectivas”. Superintendencia de Bancos y Seguros, (abril 2010) Quito, 2010.
2. Superintendencia de Bancos y Seguros. “RESOLUCIÓN No. JB-2010-1547”. Junta Bancaria del Ecuador, (febrero 2010) Quito, 2010.
3. Karina Cuevas. “Globalización, mercados financieros y modelos de gobierno corporativo”. El Financiero Impreso, (febrero 2006) México D. F., 2010.
4. Superintendencia de Bancos y Seguros. “Supervisión Bancaria: El nuevo proceso se presenta hoy”. Boletín de prensa, Número 023, (julio 2009) Quito, 2009.
5. Ros, Rafael Mateu. “Los Consejeros Dominicales y el gobierno de la empresa”. UNIVERSIA Business Review, Cuarto Trimestre 2007, (noviembre 2007) Madrid, 2009.
6. Leone, Carlos. “El gobierno de las compañías”. CEO Responsabilidad Social Corporativa, Número 3, (2006) Buenos Aires, 2010.

7. Velazquez. “Gobierno Corporativo”. Consultoría IAAG and Corporate Finance.
Número 126, (mayo 2009) Madrid, 2010
8. Secondini, Hugo y Streb, María Luisa. “Desarrollo de una Metodología que Contribuya
con la Implementación de Buenas Prácticas de Gobierno Societario en Empresas y
Bancos Argentinos”. Centro para la Estabilidad Financiera. Número 37, (julio 2010)
Buenos Aires, 2010
9. Clarke, Álvaro. “Elementos Conceptuales del Gobierno Corporativo”. Perspectiva.
Número 25, (diciembre 2006) Bogotá, 2010
10. Menéndez, Germán. “Conflictos de Interés”. Capital Riesgo. Número 1, (enero 2010)
Madrid, 2010

Internet

1. Wikipedia. Enron. Internet. <http://es.wikipedia.org/wiki/Enron>. Acceso: diciembre 2009.
2. Buen Gobierno Corporativo. Boletín No. 16. Internet.
http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/PDF/Boletines_GOREDICO/boletin%2016.pdf. Acceso: diciembre 2009
3. Confecamaras. Historia del Gobierno Corporativo en el mundo. Internet.
http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_05.htm. Acceso:
diciembre 2009

4. Wikipedia. Keiretsu. Internet. <http://es.wikipedia.org/wiki/Keiretsu>. Acceso: diciembre 2009
5. CAF. ¿Qué es la CAF? Internet. <http://www.caf.com/view/index.asp?pageMS=34132&ms=17>. Acceso: diciembre 2009.
6. Buen Gobierno Corporativo. Estado del Proyecto. Internet. http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=17:estado-del-proyecto&catid=11:estado-del-proyecto. Acceso: diciembre 2009
7. García L. Enrique. Presidente Ejecutivo de la CAF. Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado. Internet. http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=21. Acceso: diciembre 2009
8. Buen Gobierno Corporativo. Antecedentes Programa de Gobierno Corporativo en Ecuador. Internet. http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=13. Acceso: diciembre 2009
9. Fit & Proper. Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. Internet. www.fitproper.com. Acceso: mayo 2010
10. Superintendencia de Bancos y Seguros. SBS aplicará nuevas reglas para supervisión financiera. Internet.

http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=563&vp_tip=1. Acceso:
febrero 2010

11. Correa, Edgar. Buen Gobierno Corporativo. Internet.

http://www.edgarcorrea.com/index.php?option=com_content&view=article&id=89:bu-en-gobierno-corporativo&catid=1:alta-gerencia-&Itemid=3. Acceso: diciembre 2010

12. COAC OSCUS. Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. Internet.

<http://www.oscus.fin.ec/Codigo%20de%20Buenas%20Practicas.pdf>. Acceso: enero
2011

ANEXOS:

En el siguiente link se encuentran vía web todas las tabulaciones de las encuestas realizadas:

https://spreadsheets1.google.com/cc?hl=es&key=tk9kWXCAvBz0XttP_p2COsA&hl=es#gid=0

En la sección de correo electrónico colocar: anemil86. En la contraseña: gobiernocorporativo. Una vez ingresados estos datos, se tiene acceso a toda la información de la encuesta digital realizada a las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Para poder ver la tabulación, se debe ingresar a la sección “formulario” y se debe elegir “mostrar el resumen de respuestas”.