

Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito



Documento Final

Karen Cak Niederkohr
John Ikeda



Consejo Mundial
de Cooperativas
de Ahorro
y Crédito



Tabla de Contenido

- I. Introducción

- II. Gobernabilidad Externa
 - A. Transparencia
 - B. Cumplimiento
 - C. Responsabilidad Pública

- III. Gobernabilidad Interna
 - A. Estructura
 - B. Continuidad
 - C. Balance
 - D. Responsabilidad

- IV. Gobernabilidad Individual
 - A. Integridad
 - B. Competencia
 - C. Compromiso

- V. Conclusión

Introducción

Como el tema de gobierno corporativo continúa convirtiéndose en un asunto importante que afecta hoy en día las condiciones del mercado, se han desarrollado varias teorías, mejores prácticas e informes de gestión con el objetivo de crear principios de gobernabilidad eficientes y efectivos. Aunque una gran cantidad de información sobre gobernabilidad ha sido desarrollada, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) considera beneficioso para sus miembros y para las cooperativas de ahorro y crédito en el mundo, que los principios de gobernabilidad traten sobre matices particulares y características exclusivas de las cooperativas de ahorro y crédito. Como resultado, WOCCU ha desarrollado los Principios Internacionales de Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito para crear un modelo de gobierno que de manera más apropiada responda a la estructura y misión de las cooperativas de ahorro y crédito.

En su esencia, las cooperativas de ahorro y crédito son fundamentalmente diferentes de otras instituciones financieras. Las instituciones con fines de lucro tienen un objetivo primordial: maximizar la ganancia de sus propietarios. Como resultado de este manejo para incrementar utilidades, los principios de gobierno corporativo tradicional sirven para asegurar que se logre beneficios/utilidades para los accionistas y no para los clientes actuales de los servicios financieros. De manera similar a las corporaciones con fines de lucro, las cooperativas de ahorro y crédito buscan generar beneficios para sus miembros o asociados. Sin embargo, a diferencia de la banca comercial privada y otras instituciones con fines de lucro, los miembros son a la vez propietarios de la cooperativa de ahorro y crédito y usuarios de los servicios de esta. Como resultado, las cooperativas de ahorro y crédito maximizan los beneficios a sus miembros a través de menores tasas de interés sobre préstamos, menores cargos y comisiones por servicio, y más altos dividendos. Adicionalmente a este aspecto único, las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones democráticas, donde un miembro recibe un voto, sin perjuicio de su participación en el capital social de la organización.

Los Principios Internacionales de Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito son metas para lograrse, y deben ser aplicados a cooperativas de ahorro y crédito y no a organizaciones de segundo nivel, tales como Federaciones, Ligas o Asociaciones. Las cooperativas de ahorro y crédito pueden adaptar estos principios para responder a sus necesidades o circunstancias locales.

Definición de Gobernabilidad

De acuerdo a la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés), “el gobierno corporativo involucra un conjunto de relaciones entre la gerencia de la compañía, su junta directiva, sus accionistas y otras partes interesadas. El Gobierno corporativo también proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la compañía y se determinan los medios para lograr esos objetivos y el monitoreo del desempeño.”

Para asistir con el manejo de la relación y estructura corporativa, el WOCCU ha desarrollado principios para un sistema de gobernabilidad conformado por tres partes. Primero, los factores externos de gobernabilidad que se refiere a los asuntos que las cooperativas de ahorro y crédito deben manejar como participantes del sector financiero. Se espera que todas las instituciones financieras, sin perjuicio de su estructura, operen de una manera transparente, cumplan con los estándares regulatorios y prudenciales y se mantengan responsables ante el público.

Segundo, los factores de gobernabilidad interna definen las responsabilidades y la rendición de cuentas por parte de la Asamblea General, la junta directiva o consejo de administración, gerencia y del personal. Estas responsabilidades incluyen lograr una estructura de gobierno apropiada de la cooperativa de ahorro y crédito, preservar la continuidad de las futuras operaciones de la cooperativa, crear equilibrio dentro de la organización y mantenerse responsable por sus acciones.

El tercer componente, gobernabilidad individual, asegura que la cooperativa de ahorro y crédito tenga directores y gerentes que sean capaces de cumplir las dos obligaciones previas de gobernabilidad externa e interna a través de integridad, competencia y compromiso. Al adherirse a los principios de este modelo de tres partes de gobernabilidad externa, interna e individual, las cooperativas de ahorro y crédito podrán lograr de mejor manera su objetivo fundamental de proveer servicios financieros accesibles y de calidad a sus miembros actuales y las personas a nivel global.

¹OECD Principios de Gobierno Corporativo, Organización para Cooperación y Desarrollo Económico 2004.

Gobernabilidad Externa



WOCU

La gobernabilidad externa para las cooperativas de ahorro y crédito consiste en la responsabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito a sus miembros y al público en general. Como la misión fundamental de las cooperativas de ahorro y crédito es servir a sus miembros, estas cooperativas deben operar de una manera que produzca la confianza del miembro. A fin de generar confianza en el público, las cooperativas de ahorro y crédito deben observar estándares de transparencia, cumplimiento y responsabilidad.

Transparencia

La transparencia requiere que las acciones de la junta directiva sean visibles para los miembros de las cooperativas de ahorro y crédito, los organismos de supervisión o regulación y el público en general. Esta visibilidad asegura que las cooperativas de ahorro y crédito operen de una manera compatible con los Principios Operativos Internacionales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito e impidan impropiedad o aparición de impropiedad. Para ser transparentes, las cooperativas de ahorro y crédito deben comprometerse a una comunicación regular y honesta de sus actividades a los reguladores y al público en general en el espíritu de divulgación transparente. Segundo, las cooperativas de ahorro y crédito deben preparar estados financieros en forma regular que cumplan con principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas de regulación locales, y debe hacer que esta información este disponible a los miembros y al público en general.

La junta directiva y la gerencia de la cooperativa de ahorro y crédito deberán entablar una comunicación regular y honesta para explicar las acciones de la organización a cualquiera que pudiera ser afectado por estas. Esta divulgación deberá incluir los objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito, derechos de voto de los miembros de la cooperativa, riesgos previsible, información acerca de la Junta Directiva incluyendo calificaciones y cualquier transacción de una parte potencialmente involucrada. Asegurando que sus decisiones son tomadas transparentemente, los miembros tienen la capacidad de supervisar las acciones de la junta directiva que los representa. El ente regulador de las cooperativas de ahorro y crédito también deberá ser regularmente informado de cualquier acción que pudiera ser relevante. Adicionalmente, el Consejo Mundial recomienda que la junta directiva informe al público general de cualquier decisión que lo pudiera afectar.

La directiva o gerencia deberán entonces divulgar a través de métodos de comunicación, incluyendo pero no limitados a reuniones de los miembros, correspondencia, interacción en línea o cartas informativas. La comunicación a los miembros deberá ocurrir en intervalos regulares y deberá ser hecha en forma honesta y sin manejo de los hechos.

La cooperativa de ahorro y crédito también puede lograr transparencia implementando una política para prevenir conflictos de interés. El tema de conflictos de interés será discutido más adelante bajo el principio de integridad de gobernabilidad individual.

Segundo, las cooperativas de ahorro y crédito deberán hacer disponible a los miembros y al público estados financieros que cumplan con prácticas de contabilidad aceptadas. Para salvaguardar a la cooperativa de ahorro y crédito, la junta directiva, gerencia y los auditores tienen un deber con los miembros de la cooperativa de informar con exactitud la posición financiera de la cooperativa de ahorro y crédito. Los estados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito deberán ser preparados en tal forma que cumplan con los estándares contables del país. Estos estados deberán reflejar exactamente la condición financiera de la cooperativa de ahorro y crédito, y deberán ser proporcionados de manera oportuna a aquellos que los requieran, especialmente a los miembros de la cooperativa de ahorro y crédito. Los estados financieros de finales de año también deberán ser revisados por un auditor independiente y adecuadamente calificado, que proporcione la seguridad necesaria a los miembros de la cooperativa y al público en general de que los estados financieros son correctos y reflejan la condición financiera de la cooperativa de ahorro y crédito.

Cumplimiento

Es esencial que las cooperativas de ahorro y crédito cumplan con las leyes y estándares regulatorios existentes. A través del cumplimiento, los miembros de las cooperativas de ahorro y crédito y el público en general tendrán mayor confianza en la capacidad de la cooperativa de ahorro y crédito para sobrellevar las dificultades y mantenerse como fuente estable de servicios financieros. Las cooperativas de ahorro y crédito

²El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito Inc. desarrolló los Principios Operativos Internacionales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito para las características fundamentales y aspectos comunes de las cooperativas de ahorro y crédito a nivel global. Estos Principios están fundados en la filosofía de la cooperación y sus valores centrales de igualdad, equidad y auto ayuda.

logran esta confianza del miembro y del público a través del cumplimiento de las regulaciones y leyes del lugar donde operan, de los Principios Internacionales de Seguridad y Solidez para Cooperativas de Ahorro y Crédito, y de los procedimientos recomendados por auditores externos.

Primero, se espera que la cooperativa de ahorro y crédito cumpla tanto con la regulación escrita como con su espíritu y coopere completamente con el órgano regulador de su país y de conformidad con las leyes nacionales. Las cooperativas de ahorro y crédito mantienen y administran fondos sustanciales que pertenecen a sus miembros. Esta responsabilidad fiduciaria requiere que las cooperativas de ahorro y crédito estén supervisadas por una agencia autorizada, competente, externa responsable por el registro, regulación y supervisión de las instituciones financieras. Si las regulaciones y leyes implementadas dificultan la capacidad de las cooperativas de ahorro y crédito de operar efectivamente, entonces la cooperativa de ahorro y crédito deberá buscar asistencia de organizaciones tales como el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito para apoyarla y promover cambios en las regulaciones y/o leyes.

Segundo, la junta directiva deberá asegurar que la cooperativa de ahorro y crédito alcance o exceda los Principios Internacionales de Seguridad y Solidez, así como cualquier otro estándar relevante para instituciones financieras implementado por la agencia reguladora. Los Principios de Seguridad y Solidez reflejan estándares prudenciales básicos cuya intención es salvaguardar a las cooperativas de ahorro y crédito y a sus miembros de pérdidas y asegurar que las cooperativas funcionen de manera tal que preserven la viabilidad económica mientras sirven a los miembros. Como instituciones sin fines de lucro, las cooperativas de ahorro y crédito deberán equilibrar apropiadamente la necesidad de alcanzar los estándares regulatorios con su misión de brindar servicios de calidad a sus miembros. A fin de lograr este delicado equilibrio, las cooperativas de ahorro y crédito deben adherirse a estos estándares prudenciales mínimos de seguridad y solidez para brindar seguridad financiera a sus miembros.

Los Principios de Seguridad y Solidez están constituidos por un conjunto de indicadores de desempeño, cada uno con una norma prudencial que las cooperativas de ahorro y crédito deben cumplir. Las metas u objetivos de estos indicadores han sido desarrollados basados en las experiencias del WOCCU para fortalecer las cooperativas de ahorro y crédito a nivel global. Para asistir a las cooperativas de ahorro y crédito y a sus reguladores en el monitoreo de su desempeño financiero relativo a los Principios de Seguridad y Solidez, el WOCCU ha desarrollado y puesto a disposición el software del sistema de monitoreo llamado PERLAS.TM

Es esencial que las cooperativas de ahorro y crédito se adhieran a estándares regulatorios que les permita tomar ventaja de operar de una manera segura y sólida. Como resultado, si otros estándares regulatorios son más rigurosos que los Principios de Seguridad y Solidez PERLAS del WOCCU, las cooperativas de ahorro y crédito deberán adherirse a los estándares más estrictos.

Tercero, es vital para las cooperativas de ahorro y crédito seguir las prácticas estándar para procedimientos de auditoría externa. Estos procedimientos incluyen auditorías externas anuales dentro de los 90 días después del cierre de cada año fiscal. Las auditorías externas ayudan a los miembros a encontrar potenciales descuidos, errores u omisiones, o fraude.

Se prefiere que la relación de auditoría sea reexaminada frecuentemente y que se considere nombrar un nuevo auditor por lo menos cada tres a cinco años en un proceso de selección realizado a partir de una licitación de ofertas. A pesar de la importancia de la auditoría externa, el uso del mismo auditor por muchos años puede resultar en una muy cerrada relación que de lugar a demasiado acercamiento. Cambiando al auditor periódicamente, la junta directiva puede ayudar a mantener la independencia del auditor y asegurar la conformidad con las prácticas de auditoría estándar.

Responsabilidad Pública

Sin perjuicio del entorno político bajo el que opera una cooperativa de ahorro y crédito, esta debe estar constantemente al tanto de las responsabilidades con las estructuras gubernamentales incluyendo los órganos reguladores y legislativos, medios de comunicación y con el público, cuando se manifiesta a través de la opinión pública. Como se discutió en la sección referente a Cumplimiento, las cooperativas de ahorro y crédito deben adherirse a todos los estándares regulatorios y leyes implementadas por los órganos de gobierno y, consecuentemente, se les tendrá como responsables ante estos órganos de gobierno si fallan en seguir las medidas y requisitos prescritos. Adicionalmente, las cooperativas de ahorro y crédito, como cualquier institución financiera, se respaldan en la confianza del público para mantenerse funcionando. Las cooperativas de ahorro y crédito deben estar conscientes de que esta confianza se puede deteriorar muy rápidamente si la institución no está bien percibida por las entidades indicadas arriba, particularmente los medios de comunicación. Por tanto, la Junta Directiva y gerencia deben ser muy cuidadosos ante como la cooperativa de ahorro y crédito se presenta para los medios de comunicación y dentro de la comunidad en general.

Gobernabilidad Interna



WOCCEU

Adicionalmente a la responsabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito con sus miembros y el público en general, la responsabilidad y obligación de rendir cuentas también es para con la Asamblea General de miembros, la Junta Directiva, la gerencia y el personal de la cooperativa. Esta responsabilidad y rendición de cuentas, conocida como gobernabilidad interna, es esencial para que la cooperativa de ahorro y crédito pueda operar de manera consistente y productiva. A fin de gobernar internamente de manera efectiva, la Asamblea General y la Junta Directiva tienen un deber de mantener una adecuada estructura organizativa, esforzarse por lograr la continuidad de la cooperativa de ahorro y crédito, conseguir un adecuado equilibrio dentro de la organización y mantenerse responsable de sus acciones.

Estructura

La siguiente estructura recomendada para la Junta Directiva asegura su operación democrática y su capacidad de brindar un servicio sin restricciones a las cooperativas de ahorro y crédito. Primero, el Consejo Mundial recomienda que la directiva deba estar compuesta de un número impar de miembros, no menos de cinco y no más de nueve. El propósito de esta estructura es prevenir votos pares. Si la directiva tiene menos de cinco miembros, podría ser difícil para la directiva representar adecuadamente el diverso grupo de miembros, mientras que más de nueve miembros podrían hacer el logro de consenso difícil e incrementar los problemas logísticos.

Segundo, el Consejo Mundial recomienda que las cooperativas consideren implementar una rotación para los directores de la junta directiva. Una rotación puede facilitar que nuevas ideas ingresen a la junta de directores sin permitir la pérdida potencial de conocimiento organizacional. Las cooperativas de ahorro y crédito pueden concretar un programa de capacitación formal para prevenir la reducción de conocimiento organizacional.

Tercero, los miembros de la cooperativa de ahorro y crédito interesados, cumpliendo los estándares de integridad, competencia y compromiso de gobernabilidad individual, deberán ser permitidos de participar en el proceso de nominación. Aunque un comité de nominaciones puede ser útil en la identificación y la promoción de los miembros potenciales para la directiva, la naturaleza democrática de las cooperativas de ahorro y crédito requiere que los miembros en forma general estén permitidos de representar a la asamblea general en la junta directiva. La apertura del proceso a los miembros en general ayuda a regular el poder de la directiva y del comité de nominaciones.

La estructura de la Asamblea General Anual resalta la viabilidad e importancia de la responsabilidad interna. La Asamblea General Anual deberá ser adecuadamente promovida para asegurar suficiente participación de los miembros. Esta asamblea es la columna vertebral del sistema de gobernabilidad interna y es el órgano más alto en la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito. Al proporcionar un foro para la asamblea general para interactuar con la directiva, la Sesión General Anual sirve como punto de control para una inspección del poder de la directiva y de la gerencia. Sin embargo, la sesión no puede proporcionar esta inspección si los miembros no conocen o no están informados de la Asamblea.

La sesión general anual también debe ser una oportunidad para que los directores reciban información y directrices de sus compañeros miembros. La directiva debe alentar el diálogo con los miembros en general en la Sesión General Anual porque es un deber fundamental de la directiva representar los deseos de la asamblea general de miembros.

Continuidad

A fin de que la cooperativa de ahorro y crédito pueda servir a sus miembros debe mantenerse operativa. Como resultado, la Junta Directiva es responsable de la creación de un planeamiento continuo para dirigir tanto el actual plan de competitividad operativa como planes de contingencia que incluyan el de sucesión y manejo de desastres. Al tener planes de contingencia ya establecidos durante épocas de desastre, ante la partida inesperada de miembros de la directiva, gerencia o dificultades financieras imprevisibles, es mucho más fácil asegurar la viabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito.

Primero, la junta directiva debe crear estrategias para mantener la competitividad de la cooperativa de ahorro y crédito. A fin de que la junta directiva mantenga una estrategia de avance, debe adoptar acciones similares a las siguientes:

1. revisión de la estrategia operativa de la cooperativa de ahorro y crédito de manera periódica
2. desarrollo de planes de acción especiales
3. consideración de la política de riesgo especificando los tipos y grados de riesgo que la cooperativa de ahorro y crédito está dispuesta a aceptar
4. revisión del presupuesto anual
5. desarrollo de planes de negocio para futuras operaciones
6. creación de objetivos de desempeño
7. aprobación de gastos y adquisiciones de capital importantes
8. evaluación del desempeño de la cooperativa de ahorro y crédito

Es imperativo para la junta directiva monitorear la efectividad de las estrategias indicadas y ser capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes de la cooperativa de ahorro y crédito. La junta directiva también debe evaluar la efectividad de las estrategias operativas de la cooperativa de ahorro y crédito y revisarlas cuando sea necesario.

Segundo, la junta directiva debe crear planes de sucesión tanto para directores como para gerentes que aseguren la continuidad de la existencia de la cooperativa de ahorro y crédito. La pérdida de un miembro de la directiva o gerente senior puede ser devastadora para una organización. Frecuentemente, se requiere de un tiempo considerable para que un director o gerente nuevos se familiaricen con las operaciones de la cooperativa de ahorro y crédito. Este retraso crea una desventaja competitiva seria para la institución, que podría afectar la forma como la cooperativa de ahorro y crédito sirve a sus miembros. Como parte de un plan de sucesión adecuado, un comité de nominaciones o una organización similar deberán estar constantemente evaluando nuevos potenciales candidatos para la directiva.

Finalmente, la directiva deberá aprobar un plan de manejo de desastres y recuperación. Los desastres pueden ser separados en tres categorías: desastres naturales, desastres humanos y desastres tecnológicos. Los desastres naturales incluyen los desastres comúnmente conocidos como los maremotos, tornados, huracanes, inundaciones, incendios y otras tormentas. Los desastres humanos incluyen ataques terroristas, amenazas de bombas, incendio premeditado, robos, secuestros y huelgas de trabajo. Finalmente los desastres tecnológicos comprenden virus de computadores, sobrecargas de energía y caídas del sistema de cómputo.

Como los desastres varían ampliamente en su naturaleza y extensión, las cooperativas de ahorro y crédito enfrentan un reto difícil para concebir un plan de manejo de un desastre y su recuperación que sea universal. Es esencial que el plan incluya provisiones para la recuperación de desastres e incluya diversos escenarios de recuperación dependiendo del tipo de desastre. También es esencial que el plan de manejo de desastres incluya un plan de reanudación del negocio que establezca los pasos necesarios para que la cooperativa de ahorro y crédito vuelva a operar. Es responsabilidad de la junta directiva actualizar este plan de manejo de desastres y plan de recuperación de manera regular a fin de asegurar su efectividad.

Balance

A diferencia de las instituciones con fines de lucro, las cooperativas de ahorro y crédito deben luchar por lograr una junta directiva que responda a las demandas de la membresía en general. Creando una junta directiva de esta manera, los miembros sentirán que sus opiniones e ideas son tomadas en consideración por la junta directiva y es más posible que sientan una fuerte conexión con la cooperativa de ahorro y crédito. Como resultado, existe una mayor probabilidad de que los miembros continúen su membresía con la cooperativa de ahorro y crédito.

La composición de la junta directiva debe tratar de reflejar la composición demográfica de sus miembros y las necesidades financieras de los miembros. Al crear una directiva que refleje la edad, género y antecedentes étnicos de la cooperativa de ahorro y crédito, los deseos de la asamblea general podrán ser desarrollados más fácilmente por los directores. Es importante notar, sin embargo, que mientras la mayoría de miembros podrían ahorrar más de lo que piden prestado, o viceversa, la cooperativa de ahorro y crédito siempre deberá buscar un balance entre las políticas que benefician a los ahorristas y aquellas que benefician a los prestamistas. Si las políticas están hechas en una dirección que beneficia a los prestamistas, podría ser difícil para la cooperativa de ahorro y crédito mantenerse como una institución fuerte.

Aunque la diversidad es un importante componente en la composición de la directiva, la experiencia financiera o estratégica también juega su parte. Los miembros con fuertes antecedentes de experiencia financiera tienen gran parte para contribuir al desarrollo de la institución. Adicionalmente, todos los miembros de la directiva, sin perjuicio de su experiencia, deben reunir los estándares de gobernabilidad individual, incluyendo integridad, competencia y compromiso. La búsqueda de la diversidad o experiencia en la directiva no es una razón válida para impedir que estos estándares se apliquen a los directores. Más aún, la intención de lograr una directiva diversa tampoco deberá debilitar la provisión de servicios financieros de calidad. La responsabilidad fundamental de la junta directiva, sin importar su composición, es asegurar el bienestar de la cooperativa de ahorro y crédito y de sus miembros.

Responsabilidad

Finalmente, el gobierno de la cooperativa de ahorro y crédito está incompleto sino se especifica claramente la responsabilidad interna de la Junta Directiva y la gerencia de la cooperativa. A fin de lograr los objetivos de gobernabilidad interna, es esencial que los roles y responsabilidades de los varios grupos de la cooperativa de ahorro y crédito estén claramente definidos. Sin un claro entendimiento de los roles y responsabilidades, se hace más posible un fracaso en la gobernabilidad de la institución. Los roles y responsabilidades más detallados deberán ser definidos por escrito y distribuidos a todos los miembros, directores y gerentes.

Como el órgano de gobierno interno de la cooperativa de ahorro y crédito, la junta directiva será responsable por las acciones y consecuencias de la cooperativa de ahorro y crédito. Consecuentemente, la directiva, primero y sobretodo, tiene un deber para con la asamblea general. Como los propietarios fundamentales de la cooperativa de ahorro y crédito, los miembros de la asamblea general delegan a la junta directiva para que sirvan en su representación. La asamblea general tiene entonces la capacidad de cuestionar las acciones de la directiva y de hacer a la directiva responsable.

La directiva también tiene el deber para con la gerencia de establecer políticas y monitorear su implementación. Como servidores de la Asamblea General, la junta directiva es fundamentalmente responsable de conducir la cooperativa de ahorro y crédito y establecer su posición dentro del mercado. Sin embargo, una vez que la directiva ha establecido políticas que logran estos objetivos, entonces los gerentes profesionales las implementarán y cumplirán. A fin de asegurar que estas políticas se hayan logrado, la directiva debe trabajar regularmente con la gerencia para medir su progreso comparándolo con las metas predefinidas de éxito.

Adicionalmente a la junta directiva, la gerencia de la cooperativa de ahorro y crédito deberá mantenerse responsable de sus acciones y consecuencias. Específicamente, la gerencia tiene la tarea de preparar el plan estratégico y presupuesto, llevar a cabo las operaciones diarias, implementar políticas aprobadas por la junta directiva y alcanzar los objetivos especificados en el plan estratégico.

En tanto la junta directiva y la gerencia de la cooperativa de ahorro y crédito son responsables por la gobernabilidad interna de la cooperativa, es esencial registrar esta responsabilidad a través de los estatutos y otras políticas. Establecer estos deberes por escrito elimina la confusión y previene a los grupos excederse de sus límites. Como resultado, el objetivo fundamental de servir a los miembros se logra alcanzar.



Gobernabilidad Individual

Sin importar la fuerza del sistema de gobernabilidad, la directiva de una cooperativa de ahorro y crédito sólo es tan fuerte como lo sean sus miembros individualmente. Los directores deben poseer integridad, competencia y compromiso para trabajar por el bien de la cooperativa de ahorro y crédito y prevenir que este trabajo se pierda. El éxito de los principios de gobernabilidad externa e interna depende completamente de una junta directiva en la que cada miembro reúna estos estándares de integridad, competencia y compromiso de gobernabilidad individual.

Integridad

La asamblea general otorga poder a la junta directiva. Sin un fuerte sentido de integridad, los miembros de la junta directiva tienen el potencial de aprovecharse de este poder para beneficio propio. Como resultado, la junta directiva, como el órgano interno de gobierno, debe exhibir estándares éticos elevados tanto en las interacciones personales como profesionales. A fin de asegurar que los estándares éticos se alcancen, la cooperativa de ahorro y crédito deberá proporcionar un código estandarizado de conducta que claramente explique y distinga el comportamiento propio e impropio. Este código estandarizado escrito deberá proporcionar límites estrictos para los directores y gerentes, previniendo posibles violaciones debidas a la falta de claridad.

Incluso en este código estandarizado, tanto directores y gerentes no deben tener antecedentes penales, bancarrotas o de mala experiencia crediticia, ya que ellos deben inspirar el más alto nivel de confianza a los miembros. La revelación de que uno de los máximos líderes de la cooperativa de ahorro y crédito tiene una historia penal podría tener un impacto severo en la confianza de los miembros.

Adicionalmente, las cooperativas de ahorro y crédito deben tomar todas las medidas necesarias para evitar conflictos de interés. En particular, la junta directiva no debe utilizar su posición en la directiva en beneficio personal. Para lograr esta consideración ética, los miembros de la directiva deben excusarse de discusiones y votos sobre asuntos en los que ellos o sus familiares tienen un interés económico.

Además, los miembros de familia inmediatos o aquellos con una relación cercana a cualquiera de los miembros de la directiva o al personal no deberán servir en la directiva o en la gerencia concurrentemente. Un vínculo familiar o cercano preexistente da lugar a numerosas oportunidades para cometer faltas, como la colusión en los votos, y hace que la cooperativa de ahorro y crédito quede abierta a cargos por nepotismo. Sin importar que tan calificados e imparciales puedan ser los directores, la reputación de la cooperativa de ahorro y crédito no puede ser puesta en riesgo.

Finalmente, el código de conducta estandarizado que refleje integridad deberá incluir condiciones relativas a préstamos. Aunque la política de créditos debe cumplir con los requisitos locales de regulación, el Consejo Mundial recomienda que los préstamos a directores o gerentes deberán ser aprobados por la directiva. Estos préstamos a la gerencia o directores deberán ser escudriñados más detalladamente que aquellos dados a los miembros en general, dado que la posibilidad de un acto impropio es más alta. Cualquier director que puede beneficiarse de la concesión de un préstamo deberá excusarse de votar. Si el préstamo es aprobado, la junta directiva deberá revisar el estado del préstamo para el director de manera trimestral para asegurar que se hayan realizado pagos regulares y oportunos. Si alguno de los préstamos de los directores se convierte en moroso por más de tres meses, el director debe ser removido de su posición o renunciar.

Competencia

A fin de alcanzar las necesidades tanto de gobernabilidad externa como interna, es importante que todos los miembros de la directiva posean habilidades financieras básicas. Las cooperativas de ahorro y crédito, como instituciones financieras, requieren una directiva que entienda completamente el ambiente en el que operan o que tenga habilidades y experiencia para entender operaciones financieras.

Para entender completamente y completar sus responsabilidades, los miembros individuales deberán tener habilidades financieras o de negocios y un punto de vista enfocado en el miembro. Una junta directiva fuerte ayuda a mantener una cooperativa de ahorro y crédito fuerte y los directores individualmente tienen la oportunidad de contribuir a este fortalecimiento de dos formas: a través de la contribución de conocimientos especializados y representación de los miembros. Los miembros con un antecedente en finanzas o negocios se integran a la directiva con habilidades que ayudan a la cooperativa de ahorro y crédito a tener éxito en un ambiente competitivo.

Adicionalmente, aquellos directores que brinden una diversidad a la directiva refuerzan la propiedad de los miembros y pueden brindar un nuevo y único punto de vista. En adición a las habilidades financieras o de negocios especializadas, todos los miembros de la directiva deberán poseer la capacidad de interpretar estados financieros y estándares o comprometerse a adquirir las habilidades necesarias a través de la capacitación o entrenamiento dentro del plazo de un año de su nombramiento. Servir como los representantes de la asamblea general requiere que los miembros de la directiva entiendan toda la información que se les presenta acerca de la cooperativa de ahorro y crédito. Sin estas habilidades básicas, los directores no podrán participar completamente en el proceso de toma de decisiones. Es la responsabilidad de cada director adquirir estas habilidades si no las tiene desde su inicio en la junta directiva. Si es necesario, la cooperativa de ahorro y crédito puede adoptar un programa de entrenamiento formal para nuevos directores.

Compromiso

Es tanto un honor como un serio compromiso representar a la asamblea general en la directiva. Los directores deberán estar preparados para dedicar el tiempo necesario para completar sus deberes, trabajar con otros miembros de la junta directiva para crear una entidad singular de buen funcionamiento y deberán asistir en el cumplimiento de todas las obligaciones.

Los directores deberán estar dispuestos y en capacidad de comprometer el tiempo necesario para los asuntos de la cooperativa de ahorro y crédito, especialmente a través de la participación y asistencia regular a las sesiones de la junta directiva y a la Asamblea General Anual. Las responsabilidades y actividades de la junta directiva tienen el potencial de tomar mucho del tiempo de los directores. A pesar de esto, los directores deben dedicarse totalmente al éxito de la cooperativa de ahorro y crédito. Si los directores no son capaces de asistir a las sesiones, los miembros, en la Asamblea General Anual pueden considerar destituir y reemplazar al director dependiendo de la frecuencia de las ausencias.

Los directores deben estar comprometidos a respetar las decisiones de la directiva, cumpliendo todas las políticas que se han adoptado a pesar de cualquier opinión personal y hablar como una sola voz. Consecuentemente, el principio de una voz debe definir todas las acciones de la directiva. Al tomar decisiones, la directiva puede no estar de acuerdo durante el proceso de hacer consenso; sin embargo, una vez que se toma una decisión, cada miembro individual de la junta directiva debe adoptar y promover la decisión de manera unificada a la gerencia de la cooperativa de ahorro y crédito.



Conclusión

El WOCCU cree que su modelo de tres partes de gobernabilidad externa, interna e individual dirige el amplio espectro de deberes y responsabilidades necesarias para operar eficiente y efectivamente una cooperativa de ahorro y crédito. Aunque cada cooperativa de ahorro y crédito es intrínsecamente distinta debido a su localización geográfica, tamaño, servicios y necesidades de sus miembros, este código de gobernabilidad tiene por objeto servir como una guía general de principios que deben lograrse y no necesariamente requisitos mandatorios. Cada cooperativa de ahorro y crédito debe adaptar su código de gobernabilidad para manejar preocupaciones o temas individuales. Finalmente, sin embargo, es imperativo que cada código refleje la responsabilidad y objetivos fundamentales de las cooperativas de ahorro y crédito para operar de tal manera que se brinde calidad y servicios financieros accesibles a todos.



Consejo Mundial
de Cooperativas
de Ahorro
y Crédito

Oficina en Madison

5710 Mineral Point Road
P.O. Box 2982
Madison, WI 53701-2982 USA
Phone: (608) 231-7130
Fax: (608) 238-8020

Oficina en Washington D.C.

601 Pennsylvania Avenue, NW
South Bldg., Ste. 600
Washington, DC 20004-2601 USA
Phone: (202) 638-0205
Fax: (202) 638-3410

Página del Internet

www.woccu.org
www.woccu.coop

Correo Electrónico

mail@woccu.org