

Sección 18

Gerencia

Mabel Jiménez Miranda, MBA
Presidenta Ejecutiva
COSSEC

Este documento es una guía para los Examinadores e Investigadores de la Corporación Pública para la Supervisión y Seguro de Cooperativas de Puerto Rico (COSSEC), su uso es único y exclusivo para los empleados de la Corporación.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVOS	3
RIESGOS RELACIONADOS	4
VISIÓN GENERAL	5
REUNIÓN CON LA GERENCIA DE LA COOPERATIVA	5
JUNTA DE DIRECTORES	9
RESPONSABILIDAD DE LA JUNTA DE DIRECTORES	11
ACTAS DE LA JUNTA DE DIRECTORES Y COMITÉS	12
ASAMBLEA ANUAL	16
NOMBRAMIENTOS REQUERIDOS A LA JUNTA DE DIRECTORES	17
COMITÉ DE SUPERVISIÓN	18
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	19
ROL DE SUPERVISIÓN DE LA JUNTA	20
ASUMIR RIESGOS	22
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	22
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	23
SERVICIO A LOS SOCIOS	24
PLANIFICACIÓN	25
PLAN ESTRATÉGICO	26
PLAN DE NEGOCIOS	28
PLAN DE CAPITALIZACIÓN	30
CONTRATOS	31
POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN	31
CONDUCTA DE LOS DIRECTORES	32
CONFLICTO DE INTERESES	33
USO DE CONSULTORES	34
CONTROLES INTERNOS	34
SEGUROS Y FIANZA DE FIDELIDAD	37
DEMANDAS	39
GERENCIA INEFICIENTE O INCOMPETENTE	40
ÁREAS CRÍTICAS	42
HOJAS DE TRABAJO	43

Introducción

Al evaluar la Gerencia debemos determinar la capacidad de esta para diagnosticar correctamente las variaciones financieras de la cooperativa y anticipar éstas efectivamente.

Este tipo de evaluación, de las capacidades administrativas, es algo muy importante para COSSEC, debido al crecimiento en el tamaño de las cooperativas de ahorro y crédito y al aumento en la complejidad de sus operaciones, servicios y la industria financiera. Las cooperativas deben planificar, conducir revisiones de su desempeño, estudios de costo/beneficio y deben usar otras sofisticadas herramientas administrativas para funcionar con eficacia y eficiencia en el mundo financiero y competitivo actual.

La evaluación de la Gerencia será basada mayormente en las siguientes cuatro áreas:

1. Estrategia de Negocio / Desempeño Financiero
2. Controles Internos
3. Conducta de la Administración
4. Servicios a los Miembros

Para el Examinador la Gerencia está compuesta por la Junta de Directores, Comités, Presidente Ejecutivo y el equipo administrativo de la cooperativa.

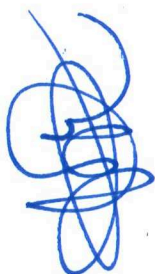
El Examinador considerará muchos factores al evaluar su nivel de competencia administrativa, se consideran aspectos cualitativos y cuantitativos. Los aspectos cuantitativos son evaluados a través de la reglamentación vigente.

Se revisará la administración financiera general, el personal, las operaciones y el cumplimiento de las leyes y/o reglamentos. Se analizará

la planificación estratégica en términos de objetivos a corto y largo plazo. Se estudiarán otros asuntos tales como: (1) análisis de costo-beneficio, (2) proyecciones presupuestarias de ingresos-gastos y (3) los informes financieros a la Junta. El personal, las políticas, procedimientos operacionales, controles internos, balance de libros, revisión y respuesta a informes de auditoría interna, préstamos a funcionarios y una variedad de otros aspectos, reflejan las prácticas administrativas llevadas a cabo por la Institución.

Objetivos

1. Evaluar que la Gerencia mitiga los riesgos como parte de sus planes de negocio y operaciones diarias.
2. Evaluar que la cooperativa toma medidas correctivas cuando se detectan deficiencias en sus políticas, procedimientos, controles internos o cuando ocurren violaciones de ley o reglamentos.
3. Evaluar si el Presidente Ejecutivo cumple con sus responsabilidades en Ley Núm. 255y el Reglamento 7051, así como cualquier otra asignada por la Junta de Directores.
4. Evaluar el grado de responsabilidad y compromiso que exhibe la Gerencia con relación a la operación de la cooperativa.
5. Evaluar si la Gerencia planifica adecuadamente para condiciones y eventos futuros.
6. Evaluar si la Junta cumple con sus responsabilidades en Ley Núm. 255 y el Reglamento 7051, así como las requeridas por otras leyes y reglamentos.
7. Evaluar si la Junta ha adoptado políticas y estrategias operacionales para conducir prudentemente las operaciones de la cooperativa.
8. Evaluar si la Junta ha establecido límites y directrices antes de ofrecer un servicio o producto nuevo.
9. Evaluar si el Presidente Ejecutivo ha desarrollado procedimientos para asegurar la implementación y seguimiento de las políticas establecidas por la Junta.



10. Evaluar si la Gerencia ejerce diligencia con relación a los productos y nuevos servicios, existentes y planificados.
11. Evaluar si el Presidente Ejecutivo ha implementado controles internos para asegurar la operación (ambiente de control) adecuada de la cooperativa.
12. Evaluar si el Presidente Ejecutivo informa adecuadamente a la Junta las operaciones y riesgos a los que se enfrenta la cooperativa.
13. Evaluar si el Comité de Supervisión ejercen las responsabilidades impuestas en la Ley Núm. 255.
14. Verificar si la Gerencia atendió los señalamientos incluidos en la pasada auditoria y exámenes recientes de COSSEC.



Riesgos Relacionados

La Gerencia se ve afectada por los riesgos que están presentes en la operación de toda cooperativa, los cuales detallamos a continuación; crédito, tasas de interés, liquidez, transacciones, cumplimiento con leyes y regulaciones, estrategias y reputación. Esto se debe a que la Gerencia es la responsable de dirigir la operación de la institución y, por consiguiente, de responder a todos riesgos que puedan afectar a la cooperativa.

1. Riesgo en el cumplimiento con leyes y regulaciones – Representa el riesgo que ocurre cuando la cooperativa falla en el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.
2. Riesgo de crédito – Representa el riesgo de que la Gerencia no establezca planes que mitiguen el riesgo de crédito o respondan adecuadamente a éste, así como políticas o prácticas que fortalezcan los procedimientos crediticios de la cooperativa asegurando la calidad de su cartera de préstamos.
3. Riesgo en las tasas de interés – Representa el riesgo de que la cooperativa no establezca unas tasas de interés competitivas y apropiadas de acuerdo a su condición o que no sea lo

suficientemente proactiva al responder a los cambios en el mercado con relación a las tasas de interés.

4. Riesgo de liquidez – Representa el riesgo de que la Gerencia no planifique adecuadamente para asegurar y cumplir con la liquidez requerida y liquidez operacional para la sana operación de la cooperativa y el cumplimiento con la reglamentación que rige este particular.
5. Riesgo en las transacciones – Representa el riesgo de que la Gerencia no establezca políticas, procedimiento y controles internos que garanticen el registro correcto y a tiempo de las transacciones.
6. Riesgo en las estrategias – Representa el riesgo de que la Gerencia falle al (1) desempeñar una diligencia adecuada sobre los productos y servicios existentes, nuevos y propuestos, (2) actuar sobre las recomendaciones incluidas en informes de exámenes y auditorías tanto internas como externas, y (3) asignar los recursos necesarios para administrar la cooperativa adecuadamente en una manera segura y controlada.
7. Riesgo de reputación – Representa el riesgo de que la Gerencia falle en cumplir con sus deberes fiduciarios, redundando en pobre publicidad o ejecución administrativa.



Visión General

La Gerencia es responsable de identificar, dar seguimiento, medir y controlar los riesgos a los que se expone la cooperativa. Su habilidad para manejar estos riesgos determina si la cooperativa puede diagnosticar correctamente y responder a cambios en las condiciones financieras. El Examinador no debe evaluar a la Gerencia sólo por la condición financiera corriente (actual) de la cooperativa.

Reunión con la Gerencia de la Cooperativa

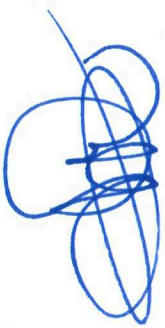
El Examinador debe completar las diversas hojas de trabajo y cuestionarios durante el proceso de examen de la cooperativa. Como complemento puede utilizar la lista de temas que se expone más adelante en esta sección para discutir, observar y analizar la efectividad

de la Gerencia. Como parte del entendimiento de las actividades de la cooperativa, esta lista le ayudará al Examinador al entrevistar al principal ejecutivo y otros Gerenciales en discusiones sobre sus respectivas áreas de responsabilidad.

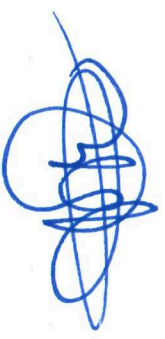
El Examinador debe realizar una entrevista preliminar con la alta Gerencia de la cooperativa para discutir temas como por ejemplo las operaciones de la institución, el Plan Estratégico, productos y servicios. Las respuestas por parte de la Gerencia a ciertos temas o las observaciones del Examinador durante la entrevista podría requerir aumentar el alcance del examen y, de ser necesario, acción correctiva. Al discutir con la Gerencia el Examinador debe utilizar su juicio para determinar si explora otras áreas o temas. Se requiere obtener autorización previa de su supervisor y el Asistente de Vicepresidente, para autorizar cualquier cambio en alcance, el mismo debe estar bien documentado.

De acuerdo al tamaño, complejidad, perfil de riesgo y estructura organizacional de la cooperativa, el Examinador debe discutir u observar los siguientes aspectos:

- Cambios en el personal clave desde el último examen y planes futuros;
- Programas o servicios nuevos o en planificación significativos, así como el volumen o extensión del uso que le dan los socios a los productos y servicios existentes;
- Diligencia ejercida por parte de la Gerencia con relación a programas y servicios nuevos o en planificación;
- Adquisiciones significativas de nuevas facilidades o equipo y planes futuros;
- Conversiones, actualizaciones o cambios materiales en el Sistema de Información computadorizado;

- 
- Aumentos o disminuciones significativas en la matrícula de socios y no socios sin explicación;
 - Relación de trabajo con la Junta de Directores, comunicación;
 - Cambios materiales en la cartera de inversiones y planes futuros;
 - Cambios materiales en la cartera de préstamos y planes futuros;
 - Problemas de registros (por ejemplo: mayor general descuadrado, subsidiarios de depósitos, acciones y préstamos descuadrados, reconciliaciones de efectivo sin realizar, entre otros);
 - Áreas de riesgo fuera del estado de situación;
 - Demandas y otras contingencias;
 - Cumplimientos y evaluación del plan estratégico y de negocios;
 - Evaluación y análisis de los análisis de *GAP* y *Spread* en la determinación de precios de los productos financieros principales, costos de fondos, proyecciones, entre otros.
 - Utilización de Análisis de *Stress* "*Stress Testing*" de liquidez, capital y operacionales. El uso de estos análisis para la toma de decisiones.
 - Cambios materiales en políticas o procedimientos claves y planes futuros acerca de las políticas o procedimientos operacionales;
 - Rendimiento de los activos, estrategias de capitalización y cumplimiento de las metas y objetivos institucionales;
 - Planes de sucesión de la Gerencia;
 - Revisiones sistemáticas de las políticas y procedimientos;
 - Necesidad frecuente de fondos prestados;
 - Reglas para trabajar con los gerentes, supervisores o directores de departamentos y otro personal; y
 - Procedimientos para discusiones diarias a nivel gerencial (reuniones de "staff")

Para revisar la Gerencia de la cooperativa, el Examinador debe considerar los siguientes procedimientos:

- 
1. Revisar los planes de negocio y estratégicos de la cooperativa y analizar la integración de la Gerencia al manejo de riesgo en la toma de decisiones y planificación; con qué frecuencia se revisan los resultados y si se requieren actualizaciones.
 2. Revisar la respuesta a las recomendaciones y sugerencias de exámenes y auditorías, y evaluar las acciones correctivas tomadas para trabajar con los riesgos identificados en exámenes y auditorías anteriores;
 3. Revisar las actas de reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta de Directores y comités;
 4. Revisar las políticas y procedimientos de área de préstamos e inversiones. El resto de las políticas (personal, caja, plan de contingencia, etc.) deberán ser revisados de forma general. Sin embargo, el Examinador deberá realizar un análisis detallado de éstas cuando existan situaciones particulares que lo ameriten.
 5. Asegurarse que las políticas o procedimientos sean revisadas al menos cada tres años;
 6. Revisar el presupuesto de la cooperativa, los supuestos en éste y análisis de variaciones presupuestarias (partidas presupuestadas contra el desempeño actual);
 7. Revisar la documentación de la debida diligencia por parte de la Gerencia con relación a servicios y productos existentes, nuevos y en planificación;
 8. Revisar nuevos contratos significativos a la operación desde el último examen; y
 9. Revisar y analizar el plan de trabajo del Comité de Supervisión, incluyendo los programas de auditoría y verificación y procedimientos de control interno, utilizando los cuestionarios de control interno en cada área.

10. Revisar los informes mensuales sometidos a la Junta de Directores por el Presidente Ejecutivo sobre la situación financiera y operacional.

Junta de Directores

La Junta de Directores tiene la última palabra con relación a la toma de decisiones. Ésta aprueba las políticas que rigen o dirigen la administración operacional diaria y delega al personal la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades. Es facultad, responsabilidad y deber fundamental de la Junta el definir las políticas, normas y directrices generales relativas a la operación y funcionamiento de la cooperativa, de cuya implantación es responsable la Administración bajo el mando del Presidente Ejecutivo. La Junta y la Administración tienen una responsabilidad fiduciaria con los socios de mantener altos estándares de conducta profesional.

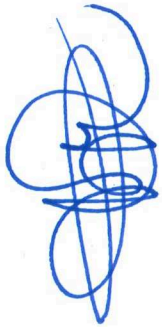
En el descargo de esta responsabilidad la Junta de Directores debe adoptar, sin que se entienda como un límite, las siguientes políticas y normas:

1. Los parámetros y políticas de precios aplicables a los diferentes productos y servicios que ofrece la cooperativa;
2. La Política de Inversiones;
3. Las Normas Prestatarias;
4. Las normas y políticas institucionales para la compensación o remuneración por servicios prestados que devengarán los funcionarios ejecutivos y empleados;
5. La Política Educativa;
6. La Política de Mercadeo;
7. Las políticas relativas a los recursos humanos;
8. El Presupuesto Operacional; y
9. El Código de Ética aplicable a los miembros de cuerpos directivos y empleados.

10. Plan Estratégico
11. Cumplir con lo que dispone las leyes estatales y federales, y/o reglamentos aplicables a las operaciones de una cooperativa de ahorro y crédito.

Además, la Junta tiene las siguientes facultades y deberes:

1. Nombrar al Presidente Ejecutivo;
2. Velar por la implantación y el cumplimiento de las políticas institucionales;
3. Definir las normas para la aprobación de las solicitudes de ingreso y de retiro de socios;
4. Decretar la separación de socios por las causas y de conformidad con el procedimiento que establece el Artículo 4.06 de la Ley Núm. 255;
5. Asegurar que todos los miembros de la Junta, comités, funcionarios ejecutivos, empleados y toda persona que maneje fondos de la cooperativa, estén asegurados por una fianza de fidelidad;
6. Someter a la asamblea anual general de socios o de delegados sus recomendaciones de enmiendas al reglamento general y a las cláusulas de incorporación de la cooperativa;
7. Velar que todos los riesgos asegurables estén adecuadamente cubiertos por seguros;
8. Convocar las asambleas de socios o de delegados, sean ordinarias o extraordinarias;
9. Nombrar, a su discreción, un Comité Ejecutivo para que ejecute los acuerdos y decisiones que ésta le delegue;
10. Designar los miembros del Comité de Educación, así como aquellos otros comités que sean necesarios;
11. Asignar a los comités los recursos razonables para realizar sus funciones;



12. Definir los parámetros para la contratación de servicios de consultores, asesores, abogados y otros profesionales;
13. Desempeñar cualesquiera otros deberes establecidos por ley o reglamento aplicable, o por el reglamento general de la cooperativa; y
14. Llevar a cabo la contratación de los contadores públicos autorizados que estarán a cargo de realizar anualmente la intervención de cuentas.

Para evaluar la efectividad de la Junta de Directores y comités, el Examinador puede revisar varios documentos, incluyendo; las actas, políticas, planes de negocio y estratégicos y los estados financieros y operacionales de la cooperativa.



Responsabilidad de la Junta de Directores

La Junta de Directores tiene las siguientes cuatro responsabilidades básicas:

- Seleccionar a un Presidente Ejecutivo cualificado y evaluar el desempeño de éste.
- Establecer, revisar regularmente y según sea necesario, las metas institucionales, estándares, políticas y procedimientos;
- Revisar los resultados operacionales y el desempeño de actividades nuevas y existentes de la cooperativa; y
- Asegurar el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables, y con las políticas y procedimientos de la propia cooperativa.

Al cumplir con estas responsabilidades, la Junta debe:

- Operar independiente a la Administración;
- Convocar reuniones de Junta, mínimo mensualmente;
- Evitar conflictos de interés y prácticas de auto beneficio; y

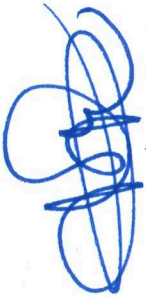
- Asegurar que la cooperativa sirva a las necesidades de ahorro y crédito de su matrícula de socios.

La Junta de Directores y la Administración deben cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables. La Junta debe considerar el obtener una opinión legal del cumplimiento con las regulaciones aplicables cuando implementa nuevos productos y servicios. En adición, la Junta de Directores y la Administración tiene que cumplir con las leyes y regulaciones que promueven una igualdad de oportunidades para todos sus socios sin importar raza, color, religión, género, nacionalidad, edad o impedimento.

La Gerencia no debe usar a la cooperativa para su lucro personal. Ésta debe restringir el uso de la cooperativa (sus servicios, productos y facilidades) para actividades debidamente autorizadas. Debe actuar de forma imparcial y no dar trato preferencial.

Las actas de las reuniones de la Junta y los comités son la fuente principal de información, por la cual, el Examinador evaluará las actuaciones (acciones) mediante la lectura de éstas. Las actas deben respaldar las conclusiones a las que lleguen los Directores en la reunión. El análisis de las actas debe permitirle al Examinador evaluar como los Directores y la Administración interactúan y desempeñan sus deberes y responsabilidades. Esta información puede ayudar a determinar la efectividad, tanto, de la Gerencia como de las políticas. Al revisar las actas el Examinador debe poder determinar lo siguiente:

- Razonabilidad de los informes de la Administración a la Junta – Las actas deben cubrir todos los aspectos de las operaciones de la cooperativa y deben documentar cambios significativos de capital, resultados en el desempeño financiero y actividades o servicios principales de la cooperativa. De igual forma, las actas deben




Actas de la Junta de Directores y Comités

documentar los informes que el Comité de Supervisión presente a la Junta.

El que la Junta descansa excesivamente en estadísticas financieras de tendencias en lugar de un análisis financiero comprensivo sugiere que los directores quizás se queden cortos en su supervisión de los asuntos de la cooperativa. Descansar sólo en algunos indicadores podría resultar en conclusiones erróneas sobre la condición financiera de la institución. El Examinador debe evaluar que los informes a los directores contienen la información completa, entendible, certera y apropiada para el tamaño y complejidad de la cooperativa.

Las actas deben incluir también acciones o decisiones significativas como las siguientes, entre otras:

- Asuntos delegados a la Administración;
- Cambios en las Normas Prestatarias;
- Aumentos o disminuciones en la Reserva para Préstamos Incobrables;
- Acuerdos en préstamos con problemas de cobro;
- Cambios en las tasas de intereses;
- Problemas en el registro de las transacciones;
- Declaración de dividendos (distribución de sobrantes);
- Consideraciones a nuevos programas o servicios;
- Actividades de inversión;
- Políticas de capitalización;
- Aprobación de cargos de préstamos morosos contra la Reserva para Préstamos Incobrables;
- Revisión del presupuesto y administración de activos y pasivos;
- Revisión de los estados financieros;
- Adquisiciones de activos fijos;

- 
- Evaluación de préstamos fuera de los parámetros de las Normas Prestatarias;
 - Progreso con relación al cumplimiento de las metas; y
 - Revisión de los informes de auditoría e informe de COSSEC;
 - Aprobación de compras y ventas de cartera de préstamos.
-
- Supervisión de la Gerencia – Las actas deben reflejar la discusión y aprobación de las decisiones operacionales y estratégicas más significativas, el grado de diligencia por parte de la Gerencia y la adopción de procedimientos y políticas operacionales significativas. La Administración debe obtener la aprobación de la Junta antes de implementar nuevas políticas, ofrecer nuevos servicios o introducir nuevas actividades.

 - Asistencia y participación – Las actas deben evidenciar la asistencia de los miembros de la Junta. Además, las actas deben identificar a los miembros que hicieron preguntas importantes o presentaron mociones para indicar que estos participan activamente en las reuniones.

 - Evaluaciones de desempeño – Las actas deben reflejar las elecciones de los oficiales de la Junta (cargos oficiales dentro de ésta), su revisión del desempeño de la Presidente Ejecutivo y sus deliberaciones acerca de los salarios y compensación a los oficiales de la cooperativa y los cargos por abogados, tasadores, auditores internos y externos, etc.

 - Cumplimiento con las directrices de la Junta – Las cooperativas deben tener sistemas internos para evaluar las operaciones y asegurar que la Administración toma las medidas apropiadas para cumplir con las políticas y directrices establecidas por la Junta de Directores.

Si el Examinador encuentra que las actas están incompletas o que no abundan sobre lo requerido en su contenido, éste debe advertir a la Junta que las actas constituyen expedientes corporativos de vital importancia, por lo cual deben documentar todas las decisiones de la Junta de Directores.

De acuerdo a la Ley Núm. 239 (Ley General de Sociedades Cooperativas) en su Artículo 15.3 (p) las actas deben ser aprobadas en la próxima reunión de Junta y deben ser firmadas por el Secretario y Presidente de dicho cuerpo.

Según establece la Carta Circular 03-01 las actas producto de estas reuniones deben incluir:

- número de acta;
- hora en que comenzaron y finalizaron los trabajos;
- fecha;
- lugar de la reunión;
- agenda de los asuntos considerados;
- miembros presentes, ausentes y aquellos debidamente excusados;
- asuntos discutidos, incluyendo las manifestaciones hechas por cada miembro con relación a los asuntos considerados;
- acuerdos tomados;
- resultado de la votación en cada asunto con indicación de los votos a favor,
- los votos en contra y los abstenidos;
- expresiones sobre las cuestiones de orden planteadas y las decisiones del Presidente de la Junta al respecto;
- las incidencias y todo asunto que sea importante y pertinente.

Además, la Carta Circular 03-01, indica que al final de cada año, el Secretario(a) de la Junta preparará en forma de libro un volumen de todas las actas de las reuniones de la Junta de Directores durante dicho periodo. Éste contendrá el original de dichas actas, debidamente inicialadas en cada página, certificadas y firmadas por el Presidente y el Secretario de la Junta. También debe incluir el sello oficial de la cooperativa. El libro contendrá, además, un índice en orden cronológico sobre el contenido del volumen y una certificación al final, suscrita por el Secretario y el Presidente de la Junta de Directores que deberá expresar lo siguiente:

"Certifico que este volumen contiene los originales de las Actas de las Reuniones de la Junta de Directores (Comité de _____) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito _____ celebradas durante el Año ____."



Asamblea Anual

La asamblea general es la autoridad máxima de toda cooperativa y sus decisiones son obligatorias para sus socios presentes y ausentes, su Junta y comités, siempre que se adopten conforme a las cláusulas de incorporación, al reglamento general, los reglamentos y las leyes aplicables. Dicha asamblea general de socios se celebrará anualmente. En el caso de cooperativas que estén organizadas por distritos, la asamblea general será la asamblea de delegados. En este último caso, la cooperativa celebrará asambleas de distrito en las que se elegirán los directores por distrito y los delegados correspondientes a cada distrito. El número de delegados a elegirse en cada distrito nunca será menor de tres (3) delegados ni menor del uno (1) por ciento del total de socios en el distrito, hasta un máximo de veinte (20) por distrito.

La asamblea general debe celebrarse anualmente dentro de los primeros cuatro (4) meses del año fiscal de la cooperativa. La celebración de toda asamblea de distrito y de delegados, sean ordinarias o extraordinarias,

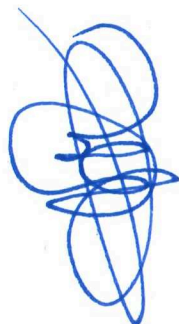
deberá notificarse con no menos de diez (10) días previos a la celebración de la misma.

El Examinador también debe revisar las actas de las asambleas, sean ordinarias o extraordinarias.

**Nombramientos
Requeridos a la Junta de
Directores**

La Junta de Directores tiene la responsabilidad de realizar una serie de nombramientos entre los cuales figuran los siguientes:

- Presidente Ejecutivo – el cual desempeñará las funciones Gerenciales y administrativas de la cooperativa y ejercerá las funciones, deberes y responsabilidades adicionales que le delegue la Junta. Este nombramiento debe ser informado a la Corporación dentro de los próximos diez (10) días a la designación.
- Comité Ejecutivo (a su discreción) – estará integrado por no menos de tres (3) miembros de la Junta para que ejecute los acuerdos y decisiones que ésta le delegue.
- Comité de Crédito – estará integrado por tres (3) miembros en propiedad y dos (2) miembros suplentes. Estos últimos ejercerán las funciones de los que ocupen los cargos en propiedad en caso de ausencia temporera.
- Comité de Educación – estará integrado por no menos de tres (3) ni más de siete (7) socios, de los cuales por lo menos la mitad no podrán ser miembros de la Junta, ni de otros comités de la cooperativa.
- Otros comités que sean necesarios y convenientes para llevar a cabo los propósitos de la institución.

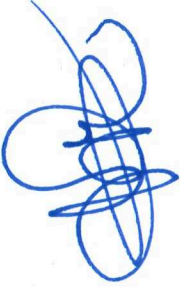


Comité de Supervisión

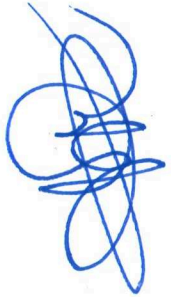
El Comité de Supervisión está integrado por tres (3) miembros que son electos entre los socios en la asamblea general por un término no mayor de tres (3) años cada uno, quienes ocuparán sus cargos hasta que sus sucesores sean electos. Las vacantes que surjan en el comité son cubiertas por parte de los miembros restantes mediante la designación de un socio elegible, sujeto a ratificación por parte de la próxima asamblea general de socio o de delegados, según corresponda.

Este Comité tiene las siguientes funciones y responsabilidades, además de cualesquiera otras que se dispongan en ley o reglamentos aplicables:

- Asistir a los auditores internos y externos en el examen de las cuentas y operaciones de la cooperativa y realizar las intervenciones que considere necesarias o convenientes para los mejores intereses de la cooperativa;
- Recibir y analizar los informes de auditores externos y de la Corporación;
- Rendir a la Junta un informe sobre el resultado de los exámenes de la cooperativa, no más tarde de los treinta (30) días siguientes a la fecha en que concluya el mismo;
- Rendir un informe escrito a la asamblea general y a la Corporación, sobre la labor realizada por dicho comité durante el año, entendiéndose que el comité no deberá pronunciarse sobre la efectividad o eficiencia de las actuaciones administrativas de la Junta. El comité presentará y discutirá este informe con la Junta no más tarde de los veinte (20) días anteriores a la celebración de dicha asamblea;
- Entender como mediador en cualquier controversia de socios que surja en la aplicación de disposiciones normativas y reglamentarias de la cooperativa, siempre y cuando no sean controversias obrero-patronales;



- Asegurarse de que la cooperativa cumple con las recomendaciones contenidas en las auditorías realizadas, vigilará la legalidad de los actos de la Junta y la Administración, la veracidad de los informes que estos presentan a los socios, y la seguridad de los bienes de la cooperativa;
- Solicitar a la Junta de Directores que contrate el personal que necesite el comité para llevar a cabo sus funciones y descargar las responsabilidades, con sujeción a la asignación de fondos que autorice la Junta, de acuerdo con el plan de trabajo presentado por el Comité;
- Recomendar a la asamblea general la suspensión o separación de cualquier miembro de la Junta o de otro comité que haya incurrido en las violaciones a las disposiciones de la Ley Núm. 255, previa formulación y notificación de los cargos y celebración de una vista ante el comité; y
- Desempeñar todas aquellas otras funciones que le sean asignadas por la asamblea.



Políticas y Procedimientos

La Junta adopta políticas para dirigir las actividades de la cooperativa. Los procedimientos representan los métodos bajo los cuales la cooperativa implementa las políticas. Las políticas y procedimientos operacionales establecen la estrategia de la Gerencia para alcanzar las metas de la cooperativa, y proveen una base para medir el desempeño.

La Junta debe proveer un marco de trabajo claro dentro del cual el Presidente Ejecutivo pueda operar y administrar los asuntos de la cooperativa. Esto incluye establecer la estrategia de negocios de la cooperativa en el Plan de Negocios, políticas de préstamos e inversiones, planes de capitalización, manejo de fondos y manejo de riesgo. La Junta debe aprobar todas las políticas de la cooperativa y posteriormente revisarlas al menos cada tres años.

Los procedimientos y políticas establecidas por la Junta deben cumplir con los siguientes parámetros:

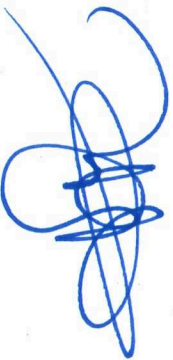
- Existan para las principales etapas o fases de las operaciones de la cooperativa;
- Establecen y proveen guías y dirección para todas las operaciones de la cooperativa;
- Están de acuerdo con las operaciones y el perfil de riesgo de la cooperativa; y
- Proveen guías y promueven prácticas operacionales eficientes y controladas.



Rol de Supervisión de la Junta

La Junta de Directores debe asegurarse que la Administración ha establecido procedimientos para implementar las políticas adoptadas por dicho cuerpo. De acuerdo con el tamaño, complejidad y operación de la cooperativa, las responsabilidades de la Administración son las siguientes:

- Implementar las políticas de la Junta;
- Proveer informes periódicos y análisis a la Junta acerca del cumplimiento con las políticas, como por ejemplo informes de la exposición al riesgo en las tasas de interés, proyecciones de economías y proyecciones de capital;
- Revisar las políticas establecidas por la Junta periódicamente y, cuando sea necesario sugerir cambios a las mismas;
- Manejar las operaciones y el personal para alcanzar las metas y objetivos establecidas por la Junta de Directores;
- Establecer los procedimientos operacionales;
- Supervisar las actividades del manejo de la cartera de inversiones, incluyendo invertir el exceso de fondos líquidos en instrumentos que complementen el perfil general de riesgo y rendimiento de la cooperativa;

- 
- Mantenerse alerta al ambiente económico y las tasas de interés, particularmente a las condiciones económicas locales, tendencias de prepagos, volatilidad y desarrollos de regulaciones relacionadas a la cooperativa;
 - Revisar la calidad de los activos, incluyendo tendencias en la morosidad, reposiciones, cargos a la Reserva para Préstamos Incobrables y recobros, entre otras. También revisar la adecuación de las reservas y cuantificar el efecto de los activos sin rendimiento o con bajo rendimiento dentro del perfil de riesgo y rendimiento de la institución;
 - Desarrollar, revisar y evaluar los planes de capitalización, de negocios y estratégicos, y asegurarse de integrar estos planes dentro de la función de presupuesto. Además, desarrollar informes de análisis de fluctuaciones (varianzas), tasas de interés y volumen de las operaciones;
 - Proveer planificación, apoyo y supervisión cuando la cooperativa entra en nuevas operaciones (servicios o productos). Ejercer diligencia, incluyendo análisis de costo beneficio de los nuevos productos y servicios dentro de las etapas de planificación. Asegurarse que las actividades relacionadas al desarrollo de nuevos servicios o productos (ofertas de préstamos y otros servicios financieros) coinciden con el perfil general de riesgo y rendimiento de la cooperativa. Establecer estándares específicos acerca de los riesgos y las presunciones;
 - Manejar las actividades relacionadas a la capitalización, emisión de deudas, distribución de sobrantes y adquisiciones, incluyendo análisis de éstas, dentro del perfil general de riesgo y rendimiento de la cooperativa; y
 - Asegurarse que los servicios, productos y tasas de interés de la cooperativa cumplen con los objetivos generales de riesgo y rendimiento.

Asumir Riesgos

La Junta y la Administración deben entender que la cooperativa puede generar mayor rendimiento en cualquier ambiente económico, sólo si asumen mayores riesgos; esto es la toma de riesgo versus rendimiento. La selección entre estas dos alternativas se relaciona a la administración de todas las funciones financieras de la cooperativa. La Junta debe analizar el riesgo versus el rendimiento en ambos procesos en la planificación y la toma de decisiones.

El Examinador no debe criticar a la Gerencia sólo por asumir riesgos. En lugar de ello, el rol del Examinador es evaluar la habilidad de la Gerencia para identificar, medir, controlar y dar seguimiento al riesgo.

**Administración Financiera**

Por directriz de la Junta y de conformidad con las metas y el Plan Estratégico de la cooperativa, la Administración debe desarrollar, y la Junta aprobar, las políticas financieras y operacionales de acuerdo con el tamaño y complejidad de la institución, incluyendo:

- Un presupuesto operacional anual respaldado por supuestos o presunciones específicas por escrito y un estado de situación proforma;
- Una Política de Inversiones;
- Una política por escrito de préstamos y cobros según requerido por las leyes y reglamentos aplicables;
- Una política para la administración de activos y pasivos que provea un flujo de efectivo, economías y seguimiento adecuado;
- Análisis de costo versus beneficios periódicos sobre los principales servicios o productos y sucursales;
- Una política de crecimiento y desarrollo consistente con las necesidades de capital de la cooperativa y los riesgos potenciales; y

- Procedimientos para manejar riesgos materiales que surjan de partidas fuera del estado de situación (como por ejemplo contingencias).

Los Directores deben revisar y darle su aprobación final a las políticas y el presupuesto desarrollado por la Administración. Políticas y presupuestos realistas deben incluir controles adecuados para salvaguardar los activos de la cooperativa y deben correlacionarse con el Plan Estratégico. El Examinador debe revisar los gastos, incluyendo aumentos salariales, en cooperativas que estén experimentando niveles de capital o economía descendentes o inestables.



Administración de Personal

El Examinador debe verificar que la Junta ha aprobado lo siguiente, de acuerdo con el tamaño y complejidad de la cooperativa;

- Políticas de personal por escrito que abarquen entre otras cosas, hostigamiento sexual, hostigamiento laboral, violencia en el lugar de trabajo y manejo de los medios de comunicación;
- Descripciones de puesto detalladas por escrito y estándares de desempeño para todos los empleados incluyendo la Administración;
- Plan de reclutamiento y evaluación ("screening") de nuevos empleados;
- Plan de Adiestramiento para la Administración y personal de la cooperativa;
- Administración de salarios;
- Evaluaciones escritas de desempeño anuales para todos los empleados, incluyendo a la Administración;
- Plan de Sucesión de la Administración que abarque los pasos necesarios para reclutar un Presidente Ejecutivo de la cooperativa en caso de ocurra una terminación, retiro, o reasignación del actual funcionario; y
- Plan de contingencia.

- Plan de Incentivo para los Empleados.
- Plan de clasificación y retribución- escala salarial.

Servicio a los Socios

Los esfuerzos de la Gerencia para educar a sus socios juegan un rol clave en el éxito de una cooperativa. Materiales educativos que suplan información sobre el seguro, la historia, filosofía y distinción del movimiento cooperativo pueden promover la participación y lealtad de los socios actuales y potenciales.

Los objetivos de las cooperativas son diversos e incluyen:

- Cubrir las necesidades de servicios financieros de sus socios;
- Ofrecer acceso a préstamos a un bajo costo; y
- Promover el ahorro.

La Gerencia debe reconocer los cambios demográficos y el efecto que estos cambios tienen en los servicios necesarios para mantener la competitividad de la cooperativa. Al revisar los servicios a los socios, el Examinador debe considerar las siguientes áreas:

- Razón de préstamos a depósitos – El Examinador debe observar de cerca a las cooperativas con una relación de préstamos a depósitos baja (políticas prestatarias muy conservadoras) para evaluar los esfuerzos de la Gerencia para promover y generar una demanda de préstamos.
- Penetración del mercado – El éxito futuro de la cooperativa depende en gran parte de los esfuerzos de la Gerencia para promover los servicios, productos y beneficios a todos los clientes (socios) potenciales.

- Estructura de las tasas de interés – El éxito futuro de una cooperativa también depende en gran medida del establecimiento y mantenimiento de tasas de interés competitivas por parte de la Junta de Directores.
- Diligencia de la Gerencia – Esto incluye los análisis de costo versus beneficios de los servicios y productos existentes, nuevos y en planificación, incluyendo las operaciones de las sucursales. Los estudios de costo versus beneficio deben incluir una evaluación equitativa de los cargos a los socios para los diversos servicios existentes.

Planificación

Para anticipar y responder a cambios rápidos que podrían afectar las operaciones de la cooperativa, una administración efectiva requiere una planificación dinámica que incluya la percepción conjunta de la Administración y la Junta en las acciones futuras.

La planificación estratégica y operacional requiere una estructura y un proceso. La planificación estratégica se enfoca a largo plazo, en la distribución extensiva de los recursos para alcanzar las metas y objetivos de la cooperativa. La planificación operacional (por ejemplo, planes de negocio) se concentra en las acciones a corto plazo diseñadas para implementar las estrategias delineadas en el Plan Estratégico. Los planes operacionales surgen lógicamente del Plan Estratégico.

La cooperativa debe dar seguimiento y documentar cuidadosamente la función de planificación, y revisar periódicamente las proyecciones, según las circunstancias cambian. El Examinador debe velar por desviaciones en los planes operacionales o estratégicos que puedan dañar o afectar potencialmente a la cooperativa. Como, por ejemplo: iniciar programas de préstamos o inversiones más riesgosos sin la debida planificación, experiencia o controles; fallas al documentar e investigar

la evaluación para la otorgación de préstamos; y la disponibilidad o el deseo de sacrificar la estabilidad a largo plazo por obtener ganancias a corto plazo.

A continuación, algunos elementos claves de un proceso de planificación exitoso:

- Compromiso de la Junta de Directores y la Administración;
- Desarrollo de metas medibles, incluyendo una serie de metas a corto plazo;
- Desarrollo de objetivos estratégicos;
- Definición clara de la responsabilidad, autoridad y contabilidad en cada área o función;
- Procedimientos operacionales efectivos y eficientes;
- Recursos Gerenciales, financieros, tecnológicos y organizacionales necesarios para alcanzar las metas y objetivos;
- Políticas, controles internos, personal, adiestramientos y sistemas de información para respaldar cada área de las operaciones y los objetivos generales;
- Comunicación de las metas, objetivos y planes de negocio detallados a través de todos los niveles de la organización; y
- Reevaluación periódica del progreso y efectividad del Plan Estratégico.

Plan Estratégico

Consistente con el tamaño y complejidad de la cooperativa, la Junta de Directores debe establecer un Plan Estratégico que documente el curso de la Administración para asegurar que la institución prospere en los próximos dos a tres años. Como mínimo, este plan debe delinear la dirección futura de la cooperativa y la posición de capital óptima con relación a las acciones y el crecimiento de activos.

El Plan Estratégico incluye todas las áreas de operación y frecuentemente establece metas amplias. Le permite a la cooperativa mantener un buen enfoque de pensamiento, tomar buenas decisiones y puede ayudar a identificar riesgos o debilidades dentro de las operaciones que un cambio en la economía podría causar. Una parte integral del Plan Estratégico debe incluir metas estratégicas acerca de los sistemas de información y la tecnología de la cooperativa. Esta evaluación debe abarcar lo siguiente:

- Evaluar los tipos y volumen de los servicios electrónicos ("e-Commerce") que ofrece la cooperativa o planea ofrecer. Estos servicios incluyen los que la cooperativa ofrece o los socios pueden acceder por medios electrónicos incluyendo, pero sin limitarse a, servicios a través de internet, servicios de banca electrónica, servicios de pago de facturas electrónico, estados de cuenta y transacciones en las cuentas;
- Determinar la importancia de los sistemas y servicios electrónicos ("e-Commerce") en la operación de la cooperativa (por ejemplo, portales cibernéticos, banca electrónica, sistemas de servicios a través del teléfono, entre otros);
- Determinar los niveles adecuados de seguimiento y supervisión del área de sistemas de información, dado el tamaño y complejidad de la cooperativa.

El Examinador debe revisar la función de planificación de la cooperativa y las metas con relación al perfil de riesgo y operaciones de la institución, incluyendo sus políticas, procedimientos y presupuesto. Éste debe revisar también las metas que abarcan el Sistema de Información con relación a su existencia y con relación a los planes de la cooperativa sobre cambios en sus servicios y productos. Es importante que el

Examinador evalúe si la gerencia documenta bien el seguimiento para cumplir con las metas de los planes de la cooperativa. El reglamento 7790 contiene los requisitos y evaluaciones pertinentes al plan estratégico.

Plan de Negocios

Consistente con el tamaño y grado de sofisticación de la cooperativa, la Gerencia debe establecer un Plan de Negocios para un período no mayor de dos años que implemente las estrategias delineadas en el proceso de planificación estratégica. Las cooperativas pequeñas con un estado de situación sencillo podrían tener un Plan de Negocios escrito corto y conciso, mientras que las cooperativas con operaciones más sofisticadas deben tener un Plan de Negocios extenso y detallado. También se pudieran combinar los planes estratégicos y de negocios en un solo documento a juicio de la Cooperativa.

Antes de aprobar el Plan de Negocios, la Junta debe asegurarse que es consistente con el Plan Estratégico. Es importante evaluar que mantengan bien documentado el seguimiento para cumplir con las metas de los planes de la cooperativa. De igual forma, el Examinador debe revisar el Plan de Negocios con relación al Plan Estratégico para determinar su consistencia, así como su seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos.

Un Plan de Negocios debe incorporar los siguientes cinco pasos:

1. Una evaluación del ambiente dentro del cual operará la cooperativa a mediano plazo. La cooperativa debe evaluar su perfil de riesgo y los factores internos y externos que influyen su negocio, incluyendo (1) asuntos económicos y de regulaciones, (2) su matrícula de socios, (3) su competencia, y (4) sus oportunidades de competencia. La institución debe planificar para diferentes

escenarios como ambientes de alzas y bajas en las tasas de interés, entre otros.

De esta evaluación, los oficiales definen objetivos claves que pueden medirse y el nivel de riesgo aceptable que la Gerencia está dispuesta a asumir al atender estas metas. La Gerencia documenta las presunciones o supuestos del plan y asegura la consistencia del presupuesto, las políticas, procedimientos y recursos con los objetivos del plan. El Examinador debe evaluar la efectividad de la Gerencia al desarrollar e implementar el Plan de Negocios y alcanzar los objetivos establecidos.

2. Una afirmación concreta por escrito de los objetivos clave. Estos objetivos deben tener las siguientes características:

- Consistencia con el Plan Estratégico, abarcando los resultados de los análisis de la cooperativa de factores internos y externos;
- Medición, incluyendo detalles del mecanismo que la cooperativa utilizará para medir el progreso contra los objetivos establecidos; y
- Expresión en términos de tendencias ingresos y gastos, estados de situación proyectados y otros indicadores de desempeño, acompañados por una afirmación concreta del nivel de riesgo aceptable que la cooperativa asumirá para alcanzar el plan y la necesidad de capital suficiente para respaldar cualquier riesgo asumido.

3. Consistencia con las leyes y reglamentos estatales y federales aplicables.

4. Comunicación de los objetivos del plan a la Administración y el personal para asegurarse que ambos se rijan por el Plan de Negocios y los objetivos estratégicos.
5. Implementación del plan. Las políticas, procedimientos y recursos (empleados, capital, equipo, mercadeo y relaciones con los socios) de la cooperativa deben respaldar el logro de los objetivos del Plan de Negocios. El desempeño financiero provee un indicador fuerte de la viabilidad de la cooperativa. Por consiguiente, el desempeño de una cooperativa para alcanzar sus planes influencia la clasificación de la Gerencia.

El Examinador debe evaluar el Plan de Negocios a la luz del Plan Estratégico para determinar la consistencia de ambos planes. Éste debe también evaluar si la cooperativa ha implementado el plan y si el plan opera según la intención de la Junta.

Plan de Capitalización

La Junta debe tener como prioridad mantener un nivel de capital adecuado para la cooperativa. Cuando la cooperativa no está capitalizada adecuadamente o está disminuyendo su capital, la Junta de Directores deberá desarrollar rápidamente un plan de capitalización. Un plan de capitalización cubre los mismos asuntos básicos que abarca el Plan de Negocios. La Junta debe considerar el tamaño, complejidad de las operaciones y matrícula de socios de la cooperativa cuando desarrolle su plan de capitalización. Debe especificar en el plan los pasos que la cooperativa va a tomar para lograr y mantener una capitalización adecuada. Si a la cooperativa se le requiere un plan de capitalización, el Examinador va a revisar el progreso de la institución hacia el alcance de las metas establecidas en el plan.

Contratos

Como parte de la determinación de la seguridad y controles de la cooperativa, el Examinador podría revisar todos los contratos significativos establecidos por la institución durante el periodo de examen o aquellos que puedan representar un riesgo a la operación. La extensión del análisis va a depender del impacto en la cooperativa de los contratos, ya sea individual o colectivamente. El Examinador debe evaluar la habilidad de la cooperativa para cumplir con los términos de los contratos a largo plazo. Ejemplos de contratos materiales pueden incluir contratos de empleo gerenciales, compra y ventas de préstamos, préstamos en participaciones, acuerdos con un proveedor de sistemas de información o arrendamientos a largo plazo de equipo o facilidades.

El Examinador debe entender que los acuerdos Gerenciales son documentos confidenciales. El Examinador no divulgará los términos de estos acuerdos con nadie fuera de la Corporación.

**Políticas de
Compensación**

Políticas y prácticas de compensación adecuadas para la Administración y personal incluyen el definir e implementar estándares de desempeño, y proveer evaluaciones de desempeño anuales por escrito antes de los aumentos o ajustes salariales. El director, funcionario de la alta Gerencia o personal compensado debe recibir una compensación razonable de acuerdo a sus tareas y responsabilidades. Compensación incluye cualquier pago de dinero y otras partidas de valor en consideración al empleo incluyendo lo siguiente:

- Salario base;
- Comisiones;
- Bonos;
- Planes de pensión;
- Estipendios;
- Retiro;
- Automóvil; o

- Beneficios marginales.

Generalmente las cooperativas según establecido en sus políticas internas, así como los que dispone la Ley Núm. 255 y el Reglamento 7790, reembolsan o proveen a los directores y oficiales partidas como las siguientes:

- Millaje;
- Seguros; y
- Gastos de viaje.

El Examinador revisará los gastos de compensación para cotejar su razonabilidad, al igual que con otros gastos de la cooperativa. La cooperativa cumple con lo que dispone La ley Núm. 255 y el porcentaje máximo (2% ingreso neto de intereses de los estados auditados de la cooperativa) que dispone el Reglamento 7051. La Ley establece que ninguna cooperativa que por dos años consecutivos haya dejado de distribuir sobranes entre sus socios no podrá efectuar pago alguno a los miembros de los cuerpos directivos.

El Examinador debe asegurarse que la Junta revisa la contratación del presidente ejecutivo y acuerdos de compensación. Cualquier director que tenga un interés personal en los acuerdos de compensación no debe participar en las deliberaciones o votaciones sobre los mismos. Que anualmente evalúan la ejecutoria del presidente ejecutivo.

Conducta de los Directores

Los directores deben permanecer alertas en todo momento a la obligación de la cooperativa de servir a sus socios. El Examinador debe reconocer prácticas de beneficio propio que incluyen las siguientes:

- Regalos a los directores por obtener su aprobación de acuerdos financieros;

- Uso inapropiado o no autorizado de los servicios de la cooperativa;
- Uso de los fondos de la cooperativa por personal interno para obtener préstamos o realizar otros negocios; y
- Transacciones que involucran un conflicto de intereses.

Conflicto de Intereses

Conflictos de intereses (o la apariencia de estos) pueden afectar adversamente las economías y el riesgo de reputación de una cooperativa y pueden lacerar o debilitar la confianza de sus socios. Los oficiales tienen un deber fiduciario de evitar adelantar sus propios intereses personales o de negocios, o aquellos de otros con los cuales tengan una relación de negocios o personal, a costa de la cooperativa. Por lo tanto, los oficiales tienen que evitar conflictos de intereses de cualquier tipo, o tan siquiera la apariencia de un conflicto de intereses. Estos también deben evitar el nepotismo.

La venta de activos a personal interno, incluyendo activos fijos, propiedades reposesidas, entre otras, podría constituir un conflicto de intereses y podría ocasionar un riesgo de reputación adicional a la cooperativa y un costo potencial para los seguros. La venta de activos a personal interno trae la posibilidad de una percepción pública negativa sobre estas transacciones. La cooperativa tiene que asegurarse que las ventas de los activos ocurran como transacciones fuera del alcance o manipulación por algún funcionario de la institución.

La cooperativa debe tener un plan específico para lidiar con los conflictos de intereses, incluyendo la implantación de controles para evitar abusos y procedimientos para lidiar con violaciones a las políticas internas. El Examinador debe evaluar si los Directores y la Administración cumplen con las políticas y lo que requiere la Ley Núm. 255 y el reglamento 7051 y, si no, incluirlo en el informe de examen y tomar las acciones pertinentes ante conflictos de intereses o aparentes conflictos de intereses.

Uso de Consultores

La Junta de Directores debe justificar y aprobar los contratos en los que incurra la cooperativa con terceras partes, aunque puede delegar esta responsabilidad al Presidente Ejecutivo. La contratación de consultores para llevar a cabo algunas funciones no libera a la Junta ni a la Administración de la responsabilidad por la toma de decisiones sobre las operaciones de la cooperativa. La Junta debe adoptar una política requiriendo a la Administración que obtenga varias ofertas al contratar a terceras partes a nombre de la cooperativa. Un estudio de costo versus beneficio podría ayudar a la Gerencia a determinar si realizar el trabajo utilizando consultores resultaría en más eficiencia con relación a costo beneficio que si lo realizara con recursos internos.

La Gerencia debe evitar el descansar excesivamente en los consultores externos y debe permanecer alerta a las presunciones o supuestos demasiado simples. Algunas veces las cooperativas contratan a terceras partes, como firmas de consultores, casas de corretaje, abogados, contadores, especialistas en sistemas de información y tecnología, u otros profesionales para proveerle servicios que no se requieren en el curso normal de los negocios.

Controles Internos

La Junta tiene la responsabilidad de la dirección y control general de la cooperativa. Esta responsabilidad incluye que las operaciones de la cooperativa se conduzcan adecuadamente y que generen economía, la seguridad de los activos de la institución, y la certeza y adecuación de los estados financieros. Como los directores normalmente no llevan a cabo el trabajo como resultado de estas responsabilidades, los empleados son los que actúan por ellos generalmente. Por lo tanto, es crucial que la Junta establezca suficientes controles internos para asegurar que la Administración y el personal lleven a cabo los planes organizacionales y los procedimientos operacionales de acuerdo con las expectativas de este cuerpo.

Controles internos efectivos mitigan los riesgos de la cooperativa al establecer medidas para salvaguardar a la institución de errores o fallas del sistema, fraude y errores en juicio. Aunque los controles de la cooperativa reciben evaluaciones y revisiones detalladas, aún representan un área de gran importancia. Si no se establecen controles internos adecuados, la Gerencia no puede identificar y rastrear su exposición al riesgo. Los controles también le permiten a la Administración asegurar que el personal opera dentro de los parámetros establecidos por la Junta.

El examinador debe revisar si la cooperativa efectuó una auditoría de controles internos. De ser así, solicitar copia de la auditoría más reciente y revisar esta como parte del examen. Además, revisar el documento de certificación de controles internos incluida en las auditorías externas en los periodos de examen y el seguimiento realizado por la gerencia en la corrección de las deficiencias detectadas y el cumplimiento de los planes establecidos para fortalecer los controles internos

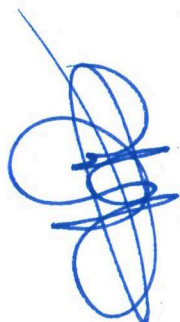
Los siguientes aspectos de los controles internos merecen una atención especial:

- Sistemas de Información – La cooperativa necesita sistemas de información que pueden de forma rápida y eficiente, estratificar y recopilar la información. A su vez el sistema de información cuente con controles efectivos que aseguren la integridad, seguridad y privacidad de la información contenida en el sistema de computadoras de la cooperativa. Un plan de contingencia probado provee protección en la eventualidad de que el Sistema de Información de la cooperativa falle.
- Segregación de tareas – Idealmente, la cooperativa debe tener una segregación de tareas adecuada y recursos profesionales en cada

área de operación; sin embargo, el número de empleados en una cooperativa pequeña podría limitar este control.

- Programa de Auditoría – El Examinador debe revisar el programa de auditoría (División de Auditoría Interna, Control de Calidad, Oficial de Cumplimiento, entre otras) de la cooperativa según aplique, para determinar el cumplimiento con las políticas establecidas por la Junta. Una función y proceso de auditoría interna efectivo requiere independencia. Un Plan de Auditoría interna anual se asegura de examinar todas las áreas de riesgo, de las cuales aquellas con un mayor riesgo recibirán prioridad. Los auditores (internos y externos) normalmente emiten sus informes a la Administración para comentarios y acciones correctivas, entonces pasan los informes a la Junta con la respuesta de la Administración. Los auditores les dan seguimiento a asuntos no resueltos y cubren estos en informes subsiguientes. Las responsabilidades del Comité de Supervisión también incluyen llevar a cabo una verificación de las cuentas de los socios por lo menos una vez cada dos años.
- Registro – Los registros y cuentas de la cooperativa deben reflejar su condición financiera actual y los resultados operacionales, y proveer un rastro de auditoría (que se puedan auditar) que contenga suficiente documentación para seguir una transacción desde su inicio hasta su final. Los registros auxiliares deben cuadrar con las cuentas control del mayor general.
- Protección de los activos físicos – Salvaguardar los activos requiere limitar el acceso a los mismos a personal autorizado solamente. Las cooperativas pueden proteger sus activos desarrollando e implementando políticas y procedimientos operacionales para el control del efectivo, custodia conjunta (control dual), operaciones de cajeros y equipo de seguridad físico.

- Educación al personal y programas de adiestramiento – Las cooperativas deben implementar programas de adiestramiento para el personal en operaciones diarias específicas, como también en la filosofía cooperativa. Estos programas deben cumplir con las necesidades de la Gerencia y el adiestramiento interno del personal.
- Plan de Sucesión – La habilidad para cubrir posiciones clave en la eventualidad de un retiro, reasignación o ausencia del personal puede afectar la continuidad de los procesos y el desarrollo sostenido de la cooperativa. Un plan de sucesión detallado provee para mantener un personal adiestrado capaz de asumir determinadas funciones al momento de surgir alguna vacante, lo que le permite a la cooperativa el mantener su estabilidad a largo plazo. El Plan de Sucesión debe abarcar las posiciones claves de la cooperativa.



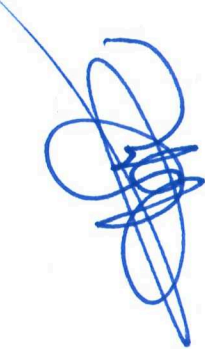
Seguros y Fianza de Fidelidad

La cooperativa debe mantener una fianza de fidelidad y cubiertas de seguros adecuados para sus oficiales y directores. La Administración es responsable de evaluar las necesidades de seguros y fianzas de la cooperativa; sin embargo, la Junta debe aprobar formalmente la cubierta, incluyendo cualquier endoso o enmienda. La Junta debe evaluar la adecuación de las cubiertas de seguro de la cooperativa por lo menos anualmente. Al determinar los requisitos de seguros y fianza, la Junta debe considerar partidas que incluyan las siguientes:

- El tamaño de la cartera de activos de la cooperativa;
- La efectividad de los controles internos;
- La cantidad de efectivo, seguros y otra propiedad que la cooperativa posee normalmente;
- El número de empleados, su nivel de experiencia, niveles de autoridad y tasa de rotación ("turnover");
- La confiabilidad y seguridad del Sistema de Información; y
- Los tipos de servicios que se ofrecen

- Costo de reemplazo y costo de la propiedad a asegurarse.

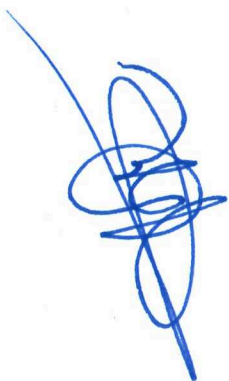
Si las oficinas de la cooperativa están localizadas en facilidades arrendadas, las pólizas de seguro del arrendador deben cubrir los riesgos relacionados a la propiedad y responsabilidad pública. Sin embargo, la Administración debe mantener evidencia escrita de la cubierta de seguro corriente, incluyendo los tipos de seguros, los beneficios que proveen y los límites de cubierta. La cooperativa podría necesitar suplementar el seguro existente. Si la cooperativa ha relocalizado desde el último examen, el Examinador debe determinar que la cooperativa ha identificado y asegurado cualesquiera riesgos nuevos.



La cobertura de la fianza de fidelidad provee protección contra pérdidas resultantes de actos deshonestos o ejecuciones que carecen de buena fe por parte de directores o empleados. Generalmente, una fianza cubre pérdidas por robo, desfalco, desapariciones misteriosas, fraude, entre otros. Varios endosos opcionales a las fianzas incluyen responsabilidad pública de los empleados y directores, cajas de seguridad, tarjetas plásticas, cajeros automáticos, ACH, IRA, errores y omisiones, y cubiertas para empleados y oficiales. Asuntos de problemas de seguridad y controles pueden salir a relucir si una cooperativa con reservas mínimas o alta exposición de riesgo disminuye sus cubiertas de seguro en un esfuerzo por reducir gastos.

A continuación, se enumeran los tipos más comunes de cubiertas de seguros que una cooperativa podría necesitar:

- Responsabilidad Legal de Oficiales y Directores – Esta cubre los gastos legales relacionados a la toma de decisiones de los Oficiales y Directores.

- 
- Propiedad y asuntos relacionados – cubierta que protege contra pérdidas físicas de los edificios, propiedades de la cooperativa, equipo de sistemas de información, equipo mecánico, etc.;
 - Financieras – cubierta para los registros financieros (destrucción), errores y omisiones en los mismos, etc.;
 - Responsabilidad pública – cubierta para daños corporales y propiedad provenientes del uso de las facilidades, edificios y actividades de la cooperativa;
 - Compensación a empleados – cubierta para indemnizar a empleados que sufran algún daño, incapacidad o mueran en el curso o ejecución de sus tareas y responsabilidades de su trabajo;
 - Accidente grupal – cubierta para empleados cualificados y oficiales de la cooperativa, que paga una cantidad específica en caso de muerte, desmembramiento o incapacidad permanente;
 - Seguros a los socios – cubiertas que incluyen varios grupos o programas individuales como seguros de vida e incapacidad en préstamos, seguro funeral, seguro de acciones, entre otros;
 - Beneficios a empleados – cubiertas provistas para empleados como seguros de vida grupales, seguros de salud y retiro.

El Examinador debe determinar si la Gerencia cumple con su responsabilidad de revisar y actualizar sus pólizas de seguro a través de la lectura de actas y el análisis de los seguros. Cualquier cubierta inadecuada debe discutirla con la Administración de la cooperativa y señalarlo en su Informe de Examen como ausencia de un manejo de riesgo prudente por parte de la Gerencia.

Demandas

Como parte del examen el Examinador les dará seguimiento a los señalamientos de auditorías y exámenes anteriores sobre litigios o demandas. Le solicitará a la gerencia la información sobre las demandas, estatus legal y probabilidad de pérdida o recobros establecidas en cada caso. Evaluará el seguimiento legal de las

demandas, si alguno, realizado por la cooperativa. Además, verificará los informes sobre el estatus de las demandas e identificará las potenciales pérdidas o recobro; así como su efecto en los resultados financieros de la cooperativa.

Gerencia Ineficiente o Incompetente

Quando un Examinador cree que la incompetencia o ineficiencia de la Gerencia tiene o podría tener un efecto material en el perfil de riesgo de la cooperativa, debe contactar a su Supervisor y el Asistente de Vicepresidente antes de discutir este asunto con la cooperativa. Para evitar malentendidos, el Examinador debe considerar el contar con otra persona presente (el Supervisor de examen u otro Examinador) al discutir aspectos sensitivos con la Gerencia.

El Examinador debe limitarse a las siguientes guías al discutir la incompetencia o ineficiencia de la Administración con la Junta de Directores:

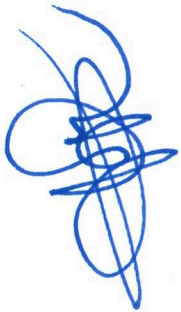
- El Examinador debe documentar en el expediente y proveer a los directores factores o hechos específicos que respalden su conclusión sobre la ineffectividad de la Administración. Debe asegurarse que existe documentación de las conversaciones con los Directores.
- Si existe una debilidad material en la Gerencia, normalmente el Examinador informará a los directores que desarrollen un plan para corregir estas deficiencias, previa discusión con el Supervisor de Examen. Estos planes pueden ejecutarse de las siguientes formas:
 - Comunicar claramente las expectativas de la Junta al Presidente Ejecutivo;
 - Conducir evaluaciones periódicas de desempeño;
 - Contratar personal Gerencial adicional para reforzar la supervisión en áreas de alto riesgo;

- Proveer adiestramientos externos al Presidente Ejecutivo y oficiales Gerenciales; y
- Buscar asistencia correctiva de fuentes o recursos externos (consultores).

Sin embargo, si las acciones correctivas resultan en el reemplazo de la Administración, esta decisión tiene que ser tomada y la responsabilidad sobre ello recae únicamente en la Junta de Directores.

- Si el Presidente Ejecutivo decide renunciar, la cooperativa debe obtener una renuncia por escrito. La Junta de Directores tiene la única responsabilidad de decidir si aceptarla o no.
- Si la Junta destituye o rescinde el contrato con el Presidente Ejecutivo, el Examinador debe documentar completamente esta situación, enfatizando que la decisión de destituir o rescindir el contrato fue de la Junta de Directores y no como resultado de una recomendación del Examinador.

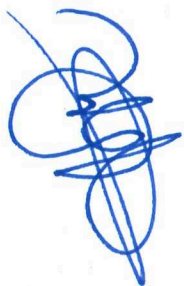
Los Directores deben considerar qué efecto podría tener en la cooperativa la terminación del contrato con el Presidente Ejecutivo u otro personal administrativo. La Junta de Directores no debe consentir, penalizar o formular cargos al Presidente Ejecutivo u otro personal administrativo a cambio de su renuncia escrita. Un acuerdo de ese tipo podría debilitar o afectar la habilidad de la cooperativa para recuperar alguna cantidad en una reclamación al seguro. El Examinador debe exhortar a la Junta de Directores a consultar a su abogado sobre estos asuntos. Si la Junta de la cooperativa no toma medidas para trabajar con la ineffectividad de la Administración, el Examinador debe recomendar acciones administrativas por parte de la Corporación.



Áreas Críticas

El Examinador debe estar atento a las siguientes áreas críticas ("red flags"):

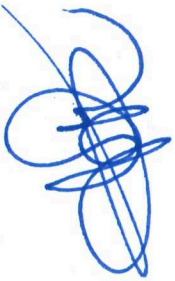
- Empleados que no toman vacaciones y siempre trabajan hasta tarde
- Nepotismo
- Falta de una segregación de tareas adecuada por personal limitado
- Falta de una segregación de tareas adecuada cuando la cooperativa cuenta con el personal adecuado para cumplir con ella
- Informes mantenidos en el hogar de la persona responsable y no bajo el control de la cooperativa
- Comité de Supervisión inactivo o que no cumpla con las disposiciones de ley
- Carencia de auditorías o verificaciones independientes
- Controles internos inexistentes o inadecuados y controles en el Sistema de Información inadecuados
- No se realizan revisiones internas de informes no financieros (registro de entradas especiales, cambios en el sistema, entre otros)
- Cuentas bancarias sobregiradas frecuentemente
- Cantidades de efectivo en tránsito
- Alto volumen de transacciones excesivas (ajustes)
- Falla o demora al proveer informes y/o documentos
- Falta de planes y/o políticas requeridas por ley y/o reglamento
- Se proveen copia de los documentos en lugar de los originales
- Gerencia excesivamente dominante
- Gerenciales o empleados clave envueltos en juegos de apuestas
- Formas de abuso de poder o trato preferencial
- Uso de fondos prestados en lugar de contar con más balances de efectivo
- Carencia de una política de fraude
- Estilos de vida extravagantes en la Gerencia o empleados con relación a su salario
- Bajo rendimiento en los activos o en varias categorías de activos



- Pago de tasas de interés por encima del mercado para atraer depósitos
- Falta de análisis financieros como Gap y Spread, revisión del cumplimiento de los presupuestos y planes estratégicos, falta de evaluación de la liquidez operacional.

Hojas de Trabajo

- ✓ Programa de examen – En estas hojas se detallan los pasos que el Examinador deberá seguir al realizar el examen del área.
- ✓ Cuestionario de cumplimiento con leyes y reglamentos – En estas hojas el Examinador determinará el cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables al área.
- ✓ Lista de cotejo de manuales, planes y/o políticas – En esta hoja el Examinador documentará el cumplimiento con los manuales, planes y/o políticas requeridas por ley y/o reglamentos. En adición, cualquier otra política que ayude al buen funcionamiento de la institución.
- ✓ Evaluación del componente de Gerencia – En esta hoja el Examinador evaluará los principales aspectos dentro del componente de Gerencia que ayudan a una sana administración y, por consiguiente, una mejor operación de la cooperativa.
- ✓ Evaluación del manual y políticas de personal – En esta hoja el Examinador evaluará el manual y las principales políticas de personal para asegurarse que cumplan con la información mínima necesaria para guiar los procedimientos administrativos del departamento de recursos humanos y cualquier situación relacionada a éste.
- ✓ Seguros y fianzas – En esta hoja el Examinador evaluará las cubiertas de la cooperativa para los diversos riesgos asegurables y su adecuación.
- ✓ Cumplimiento de fondo de cambio con la fianza – En esta hoja el Examinador determinará el cumplimiento con el balance de fondo de cambio establecido en la fianza en caso de robo o asalto.



- ✓ Análisis de presupuesto – En esta hoja el Examinador evaluará los resultados actuales con los presupuestados e identificará variaciones significativas en las partidas presupuestadas.
- ✓ Análisis de tendencia e indicadores de economía – En esta hoja el Examinador determinará los indicadores de economía y las tendencias reflejadas en estos.
- ✓ Rendimientos activos totales – En esta hoja el Examinador determinará y evaluará el rendimiento de los activos totales de la cooperativa de acuerdo con los parámetros establecidos en ella.
- ✓ Análisis "Spread" y "GAP" – En estas hojas el Examinador determinará el "spread" y "gap" de la cooperativa. Es decir que evaluará el rendimiento de la cooperativa para medir el resultado operacional, ingresos, gastos, costos del dinero, entre otros.
- ✓ Resumen de actas – En estas hojas el Examinador tomará nota de los acuerdos más importantes y temas relevantes durante las reuniones de los cuerpos directivos. Además, evaluará los requisitos de ley y/o reglamento con relación al protocolo de las mismas (quórum requerido, aprobación de acuerdos importantes, entre otros).
- ✓ Verificación de radicación de planillas – En la Lista de Cotejo el Examinador determinará el cumplimiento con la radicación trimestral y anual de las diversas planillas requeridas por ley.

