

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL MUNICIPIO DE SAN MARCOS DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ESPERANZA GALLEGOS, MELVIN ALEJANDRO

RAUDA RAMÍREZ, STEFANY ROCÍO

SALVADOR TORRES, KEVIN DAVID

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

AGOSTO, 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.

SECRETARIO GENERAL : ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

DECANO DE LA FACULTAD

DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁZQUEZ.

SECRETARIA DE LA FACULTAD

DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LICDA. VILMA MARISOL MEJIA TRUJILLO

DIRECTORA DE LA ESCUELA

DE CONTADURÍA PÚBLICA : LIC. GILBERTO DIAZ ALFARO

COORDINADOR GENERAL DE

PROCESOS DE GRADUACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS

ECONÓMICAS : MSC. MARIO WILFREDO CRÉSPIN ELÍAS

COORDINADOR DE SEMINARIO: LIC. DANIEL NEHEMÍAS REYES LÓPEZ.

DOCENTE DIRECTOR : LIC. CARLOS ERNESTO RAMÍREZ

JURADO EXAMINADOR : LIC. CARLOS ERNESTO RAMÍREZ

LIC. DANIEL NEHEMÍAS REYES LÓPEZ

LIC. BENITO MIRANDA BELTRÁN

AGOSTO DE 2020

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, a Dios por bendecirme en este largo camino de preparación académica y darme sabiduría, a mi madre Miriam Gallegos, y cada uno de mis familiares por todo su apoyo incondicional en estos años, a mis amigos por cada palabra de aliento, apoyo y los buenos momentos que hemos disfrutado, a mis compañeros de trabajo de graduación por su dedicación en este proceso y a todos los docentes que han contribuido en mi formación académica. Un especial agradecimiento a nuestro asesor de tesis Licenciado Carlos Ramírez por sus conocimientos, paciencia y consejos a lo largo de todo este proceso.

Melvin Alejandro Esperanza Gallegos

A Dios, por darme tantas razones para seguirlo, amarme incondicionalmente, darme la fuerza y la sabiduría para lograr mis sueños. A mis padres, hermano, abuela, tía Mayra y familia Ramírez por su apoyo, amor y hacerme siempre mirar al cielo. A cada uno de mis amigos, por demostrarme que siempre es mejor trabajar en equipo y todas sus oraciones. A mis compañeros de trabajo de graduación, por permitirme ser parte de este proceso a su lado, su confianza, entrega y dedicación. Un especial agradecimiento al licenciado Daniel Reyes y mi asesor de tesis, licenciado Carlos Ramírez, por creer en nosotros, por sus conocimientos y guía en esta etapa.

Stefany Rocío Rauda Ramírez

Agradezco, primeramente, a Dios por bendecirme y permitirme que culmine la preparación académica. A mis padres, hermano y abuela por todo el apoyo incondicional en estos años de estudio. A Yansi Lemus quien ha sido como mi segunda madre, por todo su apoyo incondicional, consejos y palabras de aliento. A Gabriela Martínez, por ser mi inspiración para seguir adelante, por sus consejos y todo el apoyo incondicional. A mis compañeros de trabajo de graduación por todo el esfuerzo, dedicación y valentía por nunca bajar los brazos. Un especial agradecimiento a nuestro asesor de tesis, Licenciado Carlos Ramírez, y el licenciado Daniel Reyes por confiar en nosotros, por todo el tiempo, apoyo y dedicación que nos ha brindado.

Kevin David Salvador Torres

ÍNDICE

CONTENIDO	No. Página.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA EN LA PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA ASOCIACIONES COOPERATIVAS	1
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3 JUSTIFICACIÓN	4
1.3.1 Novedoso	4
1.3.2 Factibilidad	4
1.3.3 Utilidad Social	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
1.5 HIPÓTESIS	6
1.5.1 Hipótesis de trabajo	6
1.5.2 Determinación de variables	6
1.5.3 Operacionalización de variables	7
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	9
2.1 ESTADO ACTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO	9
2.2 DEFINICIONES	10
2.3 GENERALIDADES DEL GOBIERNO CORPORATIVO	10
2.3.1 Antecedentes	10
2.3.2 Importancia	11
2.4 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE)	14
2.4.1 Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE	15
2.4.2 El Salvador y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	18
2.5 COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE LA OFAC	18
2.6 MARCO LEGAL	20
2.6.1 Constitución de la República de El Salvador	20
2.6.2 Ley General de Asociaciones Cooperativas	20
2.6.3 Reglamento General de las Asociaciones Cooperativas	20
2.6.4 Código Penal	23
2.7 MARCO TÉCNICO Y NORMATIVO	23
2.7.1 COSO ERM 2017 “Gestión del riesgo empresarial integrando estrategia y desempeño”	23
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	25

3.1.1	Enfoque de la investigación	25
3.1.2	Tipo de investigación	25
3.2	DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	25
3.2.1	Espacial	25
3.2.2	Temporal	26
3.3	SUJETOS Y OBJETOS DE ESTUDIO	26
3.3.1	Unidades de análisis	26
3.3.2	Población y marco muestral	26
3.3.3	Variables e indicadores	26
3.4	TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS	27
3.4.1	Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información	27
3.4.2	Instrumento de medición	28
3.5	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	28
3.6	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	29
3.7	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	30
3.7.1	Tabulación y análisis de los resultados	30
3.7.2	Diagnóstico	35
	CAPÍTULO IV: CÓDIGO DE IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y CRÉDITO	40
4.1	PLANTEAMIENTO DEL CASO	40

4.2	ESTRUCTURA DE PLAN DE SOLUCIÓN	40
4.3	BENEFICIOS Y LIMITANTES	42
4.3.1	Beneficios de contar con un código de gobierno corporativo	42
4.3.2	Limitantes de contar con un código de gobierno corporativo	42
4.4	DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO	43
	CONCLUSIONES	73
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	76

ÍNDICE DE TABLAS

	No. Página.
Tabla N^a 1. Ventajas de implementar y desventajas por no implementar el gobierno corporativo.	13
Tabla N^a 2. Ley General de Asociaciones Cooperativas.	21
Tabla N^a 3. Reglamento General de Asociaciones Cooperativas.	22
Tabla N^a 4. Identificación de la problemática sobre la falta de implementación de prácticas de gobierno corporativo.	31
Tabla N^a 5. Necesidad de elaboración de un código de gobierno corporativo y divulgación de prácticas de gobierno corporativo.	33

ÍNDICE DE FIGURAS

	No. Página.
Figura Nª 1. Componente que conforman el gobierno corporativo.	12
Figura Nª 2. Línea de tiempo de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.	16
Figura Nª 3. Principios del COSO ERM 2017.	24
Figura Nª 4. Código de gobierno corporativo.	36

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Anexo 2. Análisis y tabulación de datos

RESUMEN EJECUTIVO

Las prácticas de gobierno corporativo han sido fundamentales para el crecimiento de las instituciones a nivel mundial, ya que favorecen la eficiencia económica, contribuyen a mantener la confianza, transparencia y seguridad en el desarrollo de las operaciones. En El Salvador, la cultura de gobierno corporativo es relativamente nueva, únicamente se encuentra regulada y es de cumplimiento obligatorio para el sector financiero, razón por la cual, no se implementan prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito reguladas por el INSAFOCOOP, a pesar de que estas son de vital importancia, pues representan un medio al ahorro y crédito que resulta más accesible a la población en general.

Por lo tanto, el objetivo de la investigación fue proponer directrices para la implementación de prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, en el municipio de San Marcos, departamento de San Salvador. La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo debido a que se seleccionaron tres asociaciones cooperativas del municipio, el modelo de la investigación fue hipotético deductivo, en el cual se aplicaron las siguientes fases: observación, formulación de hipótesis y la deducción.

Para la recopilación de la información se utilizaron encuestas mediante cuestionarios, donde se plantearon preguntas cerradas y de opción múltiple, las cuales fueron realizadas a las unidades de análisis conformadas por los miembros que integran la alta dirección en las tres cooperativas que fueron seleccionadas, dicha información fue tabulada, analizada e interpretada. El instrumento nos permitió conocer el efecto del problema estudiado sobre las unidades de análisis.

Se realizó el diagnóstico de los datos recopilados considerando las variables independientes, dependientes e indicadores, con el fin de la identificación de los problemas importantes de las operaciones en las asociaciones.

Los aspectos evaluados de los resultados obtenidos la regulación de parte de un ente regulador externo o regulación de manera interna de las prácticas de gobierno corporativo, identificación de deficiencias, capacitaciones con temas relacionados, por medio del comité de educación.

En conclusión, al proporcionar un código para la implementación del gobierno corporativo contribuirá en la eficiencia y transparencia de las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito, en el cual se detallara una estructura adecuada, funciones del consejo de administración, junta de vigilancia, gerencia, auditoria interna, entre otros; asimismo, aumentando el rendimiento financiero y mejorando la capacidad huma, y así alcanzar los objetivos propuestos.

INTRODUCCIÓN

El constante crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito, induce a proponer directrices de prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones de ahorro y crédito, considerando que no se han establecido regulaciones por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, para lo cual se desarrollaron los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del problema, en este capítulo se describe la situación problemática, se enuncia el problema de no tener un marco regulatorio de prácticas de gobierno corporativo, lo cual afecta la eficiencia y transparencia de las operaciones; además, se justifica, plantean los objetivos de la investigación e hipótesis, finalmente se describen brevemente las limitantes de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, Conceptual, Técnico y Legal. En el segundo capítulo se refiere la situación actual del gobierno corporativo, se definen los conceptos más utilizados en la investigación, se describen las generalidades del tema de investigación, también, se hace referencia a los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y compromiso de cumplimiento de la OFAC (Oficina de Control de Activos Extranjeros), los cuales, proporcionan un marco de referencia para facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y estructura. Finalmente se desarrolla el marco legal, en el cual se enuncian todas las leyes y reglamentos aplicables en El Salvador a las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, y el marco técnico y normativo, fundamentado en el COSO ERM 2017 “Gestión del riesgo empresarial integrando estrategia y desempeño”.

Capítulo III: Metodología de la investigación, se describe el enfoque cuantitativo y el modelo hipotético deductivo, enfoque y modelo bajo el cual se desarrolla la investigación,

también, se detallan las unidades de análisis, conformadas por los miembros que integren la alta dirección en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito del municipio de San Marcos, departamento de San Salvador, se presentan las técnicas y procedimientos para recopilar la información, posteriormente, se presenta el cronograma de actividades y los resultados estadísticos de las encuestas, para lo cual se procedió a tabular los resultados y diagnosticar.

Capítulo IV: Propuesta de solución, consiste en la elaboración de “Código de implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones de ahorro y crédito”, en donde se explica de forma general la estructura y forma en cómo deben implementarse el gobierno corporativo.

Finalmente, se hace referencia a la bibliografía y anexos utilizados para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA EN LA PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA ASOCIACIONES COOPERATIVAS.

En 2008, emergieron deficiencias en la supervisión del directorio, la gerencia, la inadecuada gestión de riesgos, falta de transparencia de la estructura corporativa y organizacional, por lo que surgió la necesidad de ampliar los ámbitos de regulación y supervisión a las instituciones financieras a nivel internacional.

En El Salvador, en los últimos años, los estándares de gobierno corporativo en la gestión, dirección y control de sus operaciones han sido implementados principalmente en el sector financiero, por requerimiento regulatorio en el artículo 35 en el literal k) de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero; asimismo, en el año 2012 se emitieron las Normas de Gobierno Corporativo para las Entidades Financieras (NPB4-48), que entraron en vigencia en agosto de 2012 (Normas Prudenciales Bancarias , 2011).

Sin embargo, para las cooperativas reguladas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, no existe regulación específica sobre el gobierno corporativo, únicamente se encuentra establecido en la Ley General de Asociaciones Cooperativas en el artículo 32 que, la dirección, administración y vigilancia de las cooperativas estarán integradas por: la asamblea general de asociados, el consejo de administración y la junta de vigilancia; las facultades y obligaciones de estos órganos se encuentran regulados en el Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas. Considerando la relevancia de las asociaciones cooperativas, por las ventajas y los mejores beneficios que ofrecen a sus asociados, dentro de los cuales se enuncian los siguientes:

- Los intereses que pagan las cooperativas por los depósitos a sus asociados son generalmente mayores que la que pagan los bancos.
- Los requisitos para ser asociados y acceder a un crédito son más rápidos que en otras instituciones bancarias.
- Disposición en ayudar a los asociados a calificar a los créditos, adecuando las condiciones y políticas crediticias.
- Los asociados reciben beneficios de programas sociales o educacionales, a los que también pueden acceder los hijos de los asociados.
- Los propietarios de las asociaciones cooperativas son los mismos miembros.

Con relación a lo antes mencionado, en las asociaciones cooperativas los asociados pueden integrar los órganos directivos de las mismas, cuya elección es facultad de la asamblea general de asociados (Decreto N° 339 Ley General de Asociaciones Cooperativas, 1996). Se identifican por una dirección participativa por todos los asociados; no obstante, no se determina quienes están cualificados para liderar la dirección, administración y vigilancia de la institución, en donde estas personas que son seleccionadas para estar al frente de las asociaciones deben de encaminar la eficiencia de las actividades, procurando trabajar con los mínimos recursos posibles, asimismo, dando la importancia a los asociados, tratándolos con respeto y equidad haciendo prevalecer sus derechos.

Los miembros de la alta dirección deben de atender sus obligaciones y compromisos de manera responsable, por lo tanto, al atender el desempeño de las operaciones con transparencia, eficiencia, equidad y respeto; las personas quienes conllevan el mando de la dirección mostrarían la calidad del gobierno corporativo. (Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF, 2010, pág. 14)

Los problemas presentados en algunas cooperativas donde existe el abuso del poder sobre los asociados y empleados, como negación de la información a los participantes, no tomar en cuentas los puntos en la asamblea propuestos por los mismos asociados, asimismo, el pago de dietas excesivo, otorgamiento de préstamos sin el aval de parte del departamento de créditos o el encargado de estos, ventas de activos a personas relacionadas generando una pérdida de capital, contrato de personal el cual no está debidamente capacitado, entre otros.

Por lo anterior, se determinó que las prácticas de gobierno corporativo inciden en los resultados de las cooperativas, y se considera su adopción tomando en cuenta factores como, el medio ambiente, ética empresarial, prácticas anticorrupción, un marco de gobierno corporativo, que sustenta mecanismos de control, supervisiones eficaces, incremento de confiabilidad, reducción de gastos administrativos, mejorando el buen funcionamiento de la organización.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

En la actualidad, en El Salvador no consta con un marco regulatorio, el cual proporcione la flexibilidad para la implementación de prácticas de gobierno corporativas en las asociaciones cooperativas reguladas por el INSAFOCOOP; no obstante, debido al crecimiento de estas mismas incita a la elaboración de dicho marco, que contribuya a la regulación de los miembros que conforman el órgano directivo; asimismo, contribuirá como instrumento para el auditor interno, en donde se identificarán debilidades, evaluarán y minimizar los riesgos internos de la organización, por lo que en razón de lo anterior se planteó, la siguiente interrogante:

¿Cómo incide en la eficiencia y transparencia de las operaciones de la alta dirección de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito la falta de las prácticas de gobierno corporativo?

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Novedoso

El trabajo de investigación es novedoso, las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, sector servicio, reguladas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), no posee un marco regulatorio para la implementación de prácticas de gobierno corporativo, por consiguiente, existen ciertas deficiencias, en el ambiente de control y criterios necesarios para su desarrollo. También, es importante aclarar que existe un trabajo relacionado al tema de investigación el cual se desarrolla sobre los procedimientos, lineamientos de prácticas; sin embargo, se trata de sociedades cooperativas, estas son reguladas por el Código de Comercio y su estructura organizativa es diferente al de las asociaciones cooperativas.

1.3.2 Factibilidad

- **Bibliográfica.**

Para la realización de la investigación se contó con la Ley de Asociaciones Cooperativas, su Reglamento, Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y del G20; también, el COSO ERM 2017 “Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño”, entre otros.

- **Campo.**

Se obtuvo acceso a las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito bajo el régimen de Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP); además, se contó con la disponibilidad de tiempo para la realización de la investigación con el objetivo de obtener los mejores resultados, mediante el uso de la encuesta para la obtención de información confiable.

1.3.3 Utilidad Social

El trabajo de investigación es de utilidad para los miembros de la alta dirección de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, ya que es una herramienta de consulta sobre el establecimiento de directrices para implementar prácticas de gobierno corporativo, para uso de los miembros de consejo de administración, junta de vigilancia y gerencia de dichas asociaciones; asimismo, el trabajo suministra al auditor interno una pauta para verificar cumplimientos de control interno de los miembros que conllevan la dirección de las cooperativas.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Proponer directrices para la implementación de prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, en el municipio de San Marcos, departamento de San Salvador, que contribuya en la eficiencia y transparencia de las operaciones.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar la estructura de las asociaciones cooperativas de Ahorro y Crédito y posibles debilidades en las prácticas de gobierno corporativo, del municipio de San Marcos, departamento de San Salvador.
- Diseñar el fortalecimiento ambiente de control, en donde el gobierno corporativo establezca su compromiso de mejora, mediante el uso de un sistema adecuado de control interno.
- Definir la adecuada estructura, roles y responsabilidades de los miembros que conforman el consejo de administración, junta de vigilancia y gerencia general, incitando la transparencia del gobierno corporativo de sus decisiones.

1.5 HIPÓTESIS

Al analizar el que hacer del gobierno corporativos en las cooperativas, se determinó que existen deficiencias, esto aumenta el riesgo de administración fraudulenta, entorpecimiento y falta de transparencia en los procesos para el correcto desarrollo de las actividades, trato inequitativo a los asociados, ocultamiento de información financiera y operativa, conflicto de interés, falta de comunicación entre los distintos órganos, entre otros; por lo anterior, se propone la adopción de prácticas de gobierno corporativo; por lo tanto, se estableció la siguiente hipótesis:

1.5.1 Hipótesis de trabajo

Implementar las prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, contribuirá a la eficiencia y transparencia de las operaciones del consejo de administración, junta de vigilancia, gerencia general y la asociación cooperativa en general.

1.5.2 Determinación de variables

Variable independiente: Prácticas gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.

Variable dependiente: Eficiencia y transparencia de las operaciones del consejo de administración, junta de vigilancia y gerencia general.

1.5.3 Operacionalización de variables

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
¿Cómo incide en la eficiencia y la transparencia de las operaciones de la alta dirección de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito la falta de las prácticas de gobierno corporativo?	Proponer directrices para la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, en el municipio de San Marcos, departamento de San Salvador, que contribuya en la eficiencia y transparencia de las operaciones.	Implementar las prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, contribuirá a la eficiencia y transparencia de las operaciones del consejo de administración, junta de vigilancia, gerencia general y la asociación cooperativa en general.	<p>Variable dependiente: Implementar las prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.</p> <p>Variable independiente: Eficiencia y transparencia de las operaciones del consejo de administración, junta de vigilancia y gerencia general.</p>	<p>-Funciones definidas del gobierno corporativo.</p> <p>-Transparencia en los procesos.</p> <p>- Mejor desempeño operacional.</p> <p>-Eficiencia en el uso de los recursos.</p> <p>- Mejora la confianza del financiamiento externo.</p> <p>-Aumento de confianza de los asociados.</p>

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Los miembros del consejo administrativo, junta de vigilancia y gerencia general tienen poca disponibilidad debido a sus ocupaciones laborales; por lo tanto, se manifestó con anticipación a las personas que conforman la unidad de análisis que la encuesta, podría realizarse en línea por medio de un sitio web.

Debido a la confidencialidad de la información de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, se explicó a los encargados de la administración que las consultas no pondrían en riesgos la confidencialidad de los miembros de la alta gerencia, empleados y asociados de las mismas, esto para obtener información suficiente y adecuada.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

2.1 ESTADO ACTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

En la actualidad, diversas organizaciones a nivel internacional así como nacional, se han encargado en fomentar la importancia de las prácticas de gobierno corporativo, a raíz de los problemas producidos en importantes organizaciones de países desarrollados, demostrando que la ausencia de dichas prácticas se manifiesta en diversas formas: fallas en la oportunidad y transparencia en la divulgación de información financiera, abuso sobre los derechos de socios, falta de independencia e integridad en los procesos de auditoría, contratación de personal no idóneo para desempeñar sus funciones; entre otras. Estas fallas no permiten garantizar un manejo eficiente de los recursos de las organizaciones y no generan confianza en los socios los cuales tienen invertido su dinero.

Para contrarrestar dichas fallas se establecen los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los cuales se fomentan para el fortalecer el gobierno corporativo, asimismo, fue elaborado el COSO “Gestión del Riesgo Empresaria Integrando Estrategia y Desempeño” documento donde se enfatiza la importancia que tienen la alta gerencia, en la identificación evaluación y gestión de riesgos.

En El Salvador, en los últimos años, los estándares de gobierno corporativo en la gestión, dirección y control de sus operaciones han sido implementados principalmente en el sector financiero, por requerimiento regulatorio en las Normas de Gobierno Corporativo para las Entidades Financieras (NPB4-48), que entró en vigencia en agosto de 2012 (Normas Prudenciales Bancarias , 2011).

2.2 DEFINICIONES

A continuación, se definen algunos de los términos más utilizados en la investigación:

- Consejo de administración o directorio. Los miembros de este órgano se encargan de toma de decisiones e implementación de buenas prácticas en el gobierno corporativo.
- Gobierno corporativo. Normas y principios dirigidos al diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la institución.
- Marco de Gobierno Corporativo. Normas que contribuyen en la transparencia y la confianza de los asociados o accionistas, así como la asignación eficiente de los recursos para cumplir su fin.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Organización que promueve y coordina políticas que beneficien el bienestar económico y asuntos sociales.
- G20. Foro compuesto por 19 países, más la representación de la Unión Europea, con ellos inicia la composición de la OCDE, discuten asuntos relevantes sobre política y economía. (OCDE, 2019).
- Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC). Administra y aplica sanciones económicas por Estados Unidos contra diferentes países o individuos.

2.3 GENERALIDADES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

2.3.1 Antecedentes

El gobierno corporativo, se ha conformado por tres figuras relevantes en las entidades, que son los socios, directores y alta administración, quienes velan por el cumplimiento de los objetivos propuestos en la toma de decisiones, preservando los intereses de la entidad y sus asociados, aportando valor y recursos eficientes para transparencia de sus operaciones, cuyo concepto surge

de la necesidad de que el estado de la inversión de los accionistas o socios llegará a su conocimiento, desarrollándose en primera instancia en el oeste de Europa, Canadá, Estados Unidos y Australia.

En 1929, en la crisis de Wall Street, la falta de transparencia en las prácticas de negocio por parte de los directivos hacia los accionistas, dando paso a la aplicación de los primeros principios de los roles para el gobierno corporativo a inicios de la década los 30 (Muñoz Orellana, 2011).

2.3.2 Importancia

El gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas, es el órgano al que se le atribuye la administración y aplicabilidad de la función estratégica, supervisión, control de la gestión ordinaria, para segregación de todas las funciones entre las labores del consejo de administración, consejo de vigilancia y gerencia general, siendo relevante que sus miembros cuenten con perfiles necesarios, para el adecuado desempeño de ellas; asimismo, fomentar los valores en las asociaciones y resguardado las aportaciones de los asociados.

El consejo de administración es el máximo órgano director de las asociaciones, al que corresponde la representación, dirección de planes de trabajo anuales, y realización de cuantos actos resulten necesarios para la consecución del objeto social; además se le atribuyen aspectos tales como la aprobación de controles internos utilizados.

Es importante la evaluación de los miembros a cargo de consejo de administración para determinar la adecuación de los candidatos a las necesidades del consejo de administración por medio de un conjunto de criterios que definen los perfiles de los candidatos, y la verificación del cumplimiento, para determinar la idoneidad del candidato, desarrollando de forma mucho más



Figura 1. Componente que conforman el gobierno corporativo

Fuente: Lineamientos para un código Latinoamericano de Gobierno Corporativo

eficiente si los miembros fueran elegidos o renovados de forma escalonada, de modo que el órgano de administración estaría permanentemente en ejercicio, logrando de esta forma que “siempre unos directores con experiencia en el directorio, estén esperando a los nuevos”, y así sucesivamente. (Lineamientos Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, pág. 65)

Sin ninguna duda, las asociaciones cooperativas deberían contar con un reglamento de directorio (consejo de administración) que regule su organización y funcionamiento, que será de carácter vinculante para sus miembros y cuya trasgresión acarree responsabilidad. (Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, pág. 51)

El órgano director, debe enfocarse en resguardar a las asociaciones de la posible incompetencia o negligencia de los miembros de la administración de éstas, sobre todo, en posibles actos de apropiación indebida de los bienes, y gestiones o decisiones, que en muchos casos han antepuesto intereses personales a los societarios. Con carácter general, frente a un conflicto de interés entre la sociedad y un miembro de dirección o de la alta gerencia, el deber de lealtad es el que debe orientar la decisión, y consecuentemente se debe privilegiar siempre el interés social.

Tabla 1: Ventajas de implementar y desventajas por no implementar el gobierno corporativo.

N°	Ventajas	Desventajas
1	Definición de los roles y funciones del consejo de administración, junta de vigilancia y gerencia.	No se evalúa la idoneidad de personas designadas para los cargos de Consejo de Administración, Junta de Vigilancia.
2	Procesos que faciliten la toma de decisiones favoreciendo a las asociaciones cooperativas, las cuales deben estar sobre los intereses personales.	Medición de la eficiencia de la gestión de Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Gerencia General, por medio de un sistema de evaluación o autoevaluación
3	Conocer la capacidad de las personas que estarán a cargo de la dirección de la asociación, para determinar si están cualificados para asumir dicho cargo.	No se considera la relevancia a las conductas en contra de los valores de la organización, cómo una forma de minimizar riesgos que afecten la sostenibilidad
4	Incentiva a utilizar sus recursos de forma eficiente, y de igual manera, exigir que se rindan cuentas por la administración de los recursos.	Incumplimientos regulatorios internos, los cuales debilitan la integridad y confiabilidad de los sistemas contables y de información interna.
5	Mejorar la transparencia de las operaciones y la revelación de información.	Fallas en cumplimientos regulatorios legales, con las consecuentes multas.

Fuente: Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo.

Aspectos tales como arquitectura de control, lo que incluiría ambiente de control, riesgos, control interno, información y evaluación, y monitoreo (auditoría), conflictos de interés, operaciones con partes vinculadas, calidad de la información interna y externa. (Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, pág. 51)

El gobierno corporativo, debe enfocarse en resguardar a las asociaciones de la posible incompetencia o negligencia de los miembros que forman parte de la administración de éstas, sobre

todo, en posibles actos de apropiación indebida de los bienes, y gestiones o decisiones, que en muchos casos han antepuesto intereses personales antes que los del asociado. Con carácter general, frente a un conflicto de interés entre la sociedad y un miembro de dirección o de la alta gerencia, el deber de lealtad es el que debe orientar la decisión, y consecuentemente se debe privilegiar siempre el interés social.

2.4 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico fue fundada en 1961, surge cuando algunos países de Norteamérica y Europa se añaden el 14 de diciembre de 1960 a la Convención de la OCDE, en París, la cual entró en vigor el 30 de septiembre de 1961. Su fin era garantizar la implementación de un programa de recuperación conjunta, así como la supervisión de la distribución de la ayuda en el Plan Marshall.

La Convención de la OCDE tiene como propósito “promover las políticas destinadas a realizar la más fuerte expansión posible de la economía y del empleo y a un aumento del nivel de vida en los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y a contribuir así al desarrollo de la economía mundial; contribuir a una sana expansión económica en los países miembros y en los no miembros en vías de desarrollo económico; contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, conforme a las obligaciones internacionales” (OCDE, 1960, Art. 1).

En la actualidad, la OCDE es reconocida como uno de los foros mundiales más influyentes de análisis y establecimiento de directrices sobre temas relevantes, comenzando con veinte países

miembros fundadores, conocido como G20 o Grupo de los 20, actualmente ese número ha incrementado por miembros y no miembros, siendo la lista actual 53 miembros al año 2019.

2.4.1 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20.

En 1999, la OCDE en búsqueda de fortalecer las buenas prácticas del gobierno corporativo, emite los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, que utilizado como referencia para los responsables de las entidades brindan una orientación de carácter legislativo y reglamentario, estableciéndose como una de las doce normas fundamentales para la estabilidad de los sistemas financieros sanos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019).

Los Principios de Gobierno Corporativo fueron sometido a revisión en 2002, a fin de mejorar la eficiencia de los órganos directivos en las entidades y mejorar su crecimiento económico, la cual se llevó a cabo por los miembros participantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, fundamentada en los desafíos que han experimentado sus miembros para fomentar la confianza, integridad, comportamiento profesional y ético en su vida económica (Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004).

En el año 2014, los Principios de Gobierno Corporativo se someten a una nueva revisión afín de dar mayor entendimiento común para obtener un alto grado de transparencia, rendición de cuentas, supervisión y respeto a los derechos de los socios, basándose en un trabajo empírico y analítico exhaustivo sobre los cambios en los sectores empresariales financieros, llevada a cabo con la colaboración del G20, se incluye la revisión exhaustiva de la metodología para su aplicación, aprobándose el 8 de julio de 2015, surgiendo así los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE (Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, 2016).



Figura 2. Línea de tiempo de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE

Fuente: Principios de Gobierno Corporativo de la OCD, 2016.

Los principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE proporcionan un marco de referencia para facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y estructura a través de la cual se fijan los objetivos y se determina la forma de alcanzarlos y supervisarlos, a continuación, se detallan los principios aplicables al trabajo de investigación:

- **Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.**

El marco de gobierno corporativo debe basarse en leyes, reglamentos, sistemas de autorregulación y su capacidad global para promover prácticas éticas, responsables y transparentes. Ante nuevas experiencias y cambios en las condiciones del marco normativo, financiero, legal entre otros aplicable al gobierno corporativo, debe ser revisado y en caso de ser necesario ajustarse ante estos nuevos cambios.

- **Derechos y tratamiento equitativo de los socios y funciones de propiedad clave.**

El gobierno corporativo es el encargado de velar y supervisar el cumplimiento de los derechos y trato igualitario de sus asociados. Por otra parte, los asociados deben cumplir sus funciones como supervisión, control, segregación de funciones, evaluación de los miembros a cargo de consejo de administración.

- **El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.**

Para alcanzar el éxito y ser una institución competitiva, es esencial potenciar el trabajo en equipo, incluyendo a todos los actores claves tanto internos (empleados) como externos (posibles asociados), ya que de esta manera los distintos actores se sienten responsables y participes de las metas; además, es importantes otorgar un acceso oportuno y periódico a información pertinente que sea fiable y suficiente para que los actores claves puedan cumplir sus responsabilidades. Por lo anterior, es fundamental que el gobierno corporativo encuentre formas de motivar a los distintos actores de la institución, ya que el éxito y competitividad de la asociación es el resultado de un trabajo en equipo.

- **Divulgación de información y transparencia.**

La comunicación oportuna y precisa de información puede ayudar a atraer capital y a mantener la confianza de los asociados, ya que evidencia la gestión de los cuerpos directivos y ayuda a comprender la estructura y actividades de la asociación, mostrándose así más atractiva ante los asociados. Es importante que los resultados se divulguen por lo menos una vez al año, si es algo que afectare a la asociación debe informarse en la brevedad, teniendo en cuenta de no divulgar algo que ponga en peligro la competitividad; ya que al ocultar información y no tener transparencia se pueden dar comportamientos contrarios a la ética y a pérdida de integridad.

- **Las responsabilidades del consejo de administración.**

El consejo de administración es el máximo órgano de administración de las asociaciones, al que corresponde la representación, la dirección de nuevas estrategias de ventas y corporativas, así como la realización de cuantos actos resulten necesarios para la consecución del objeto social. El consejo no solo debe rendir cuentas a la asociación y sus asociados, sino que también debe

actuar en interés de estos, obrando de forma ética tomando en cuenta los intereses de los actores interesados. Por lo anterior, resulta útil elaborar códigos de conducta u otros de este tipo, basándose en normas profesionales, éticas y cumplimiento de leyes aplicables.

2.4.2 El Salvador y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El 13 de febrero de 2019, El Salvador forma parte de los miembros del Centro de Desarrollo de la OCDE como el número 53, el cual busca fortalecer la representatividad global, así como reformar y aumentar el crecimiento inclusivo del país (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019).

2.5 COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE LA OFAC

La Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC), en relación al trabajo de investigación, el objetivo de dicho documento es proporcionar un marco el cual está conformado por cinco componentes esenciales: compromiso de la dirección, la evaluación de riesgos, los controles internos, prueba y auditoría, y la formación; basado en riesgos a los cuales cualquier organización se puede enfrentar.

- Compromisos de la dirección. Comprende uno de los factores más importantes para fomentar la cultura de cumplimiento en toda la organización, la dirección debe de apoyar con la provisión de recursos adecuados y respaldar a su personal de las unidades de cumplimiento, dentro de las cuales tenemos la unidad de auditoría interna y oficialía de cumplimiento. Como parte de este compromiso se debe de asegurar que ha dichas unidades, reciban recursos en forma de capital humano, formación o experiencia, tecnología de la información.

- Evaluación de riesgos. El ejercicio de la gestión de riesgos debe realizarse generalmente en una revisión integral de la organización desde abajo hasta los superiores y evaluar sus puntos de contacto clientes, proveedores, financiadores. El propósito de una evaluación de riesgos es identificar los riesgos inherentes con el fin de informar las decisiones y controles basados en el riesgo.
- Controles internos. El propósito de los controles internos es delinear claramente las expectativas, definir los procedimientos y procesos relacionados los riesgos identificados por las evaluaciones de riesgo de la organización. Las políticas deben aplicarse, las debilidades deben ser identificados y rectificadas, e interna y / o auditorías externas y las evaluaciones del programa deben llevarse a cabo de forma periódica. La organización debe de prometer que al enterarse de una debilidad de sus controles, tomará medidas inmediatas para mitigar dicha debilidad. Asimismo, debe de comunica al personal pertinente las políticas implementadas.
- Pruebas de auditoría. La organización debe comprometerse a garantizar que se emplea la auditoría y procedimientos apropiados para la evaluación de los cumplimientos legales, financieros, políticas internas de la entidad y que esta función, ya sea desplegado internamente o por una entidad externa. Asimismo, la organización al enterarse de un resultado o un hallazgo de auditoría tomará medidas inmediatas y eficaces hasta mitigar el riesgo.
- Formación. La organización debe comprometerse a tener un programa de formación relacionada con las políticas de control interno y riesgos a evaluar, proporcionará información e instrucción adecuada a los empleados.

2.6 MARCO LEGAL

2.6.1 Constitución de la República de El Salvador.

La Constitución de la República de El Salvador emitida en el 15 de diciembre de 1983, Decreto constituyente N° 38, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N ° 281, del 16 de diciembre de 1983, en donde se establece la libertad que tienen los salvadoreños para asociarse según el Art. 7 ; asimismo, el artículo No. 114, establece el compromiso del Estado ante el apoyo a las asociaciones, “El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas”; se hace referencia a dichos artículos debido a que el objetivo de la investigación es implementado en las asociaciones cooperativas.

2.6.2 Ley General de Asociaciones Cooperativas.

La Ley general de Asociaciones Cooperativas emitida el 6 de mayo de 1986, Decreto No. 339, emitida con fecha 14 de mayo del mismo año, que con base al Art. 114 de la Constitución de la República de El Salvador, en atención al rápido crecimiento del movimiento cooperativo en el país y a la necesidad que tienen las asociaciones cooperativas de contar con una legislación adecuada, dicha ley muestra una relación con el tema de investigación, tal cual se expresa en la tabla 2.

2.6.3 Reglamento General de las Asociaciones Cooperativas.

Emitido por Decreto Ejecutivo No. 62, de fecha 20 de agosto de 1986, con el objetivo de establecer la forma de aplicación de la ley, decretando criterios y procedimientos, para la constitución, funcionamiento, administración y extinción de las asociaciones cooperativas, mostrando su aplicabilidad y correlación con la investigación en la tabla 3.

Tabla 2: Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Artículos	Contenido
Art. 2	Se describen los principios que deben ser aplicados por las cooperativas, los cuales, no deben ser violentados en la implementación de prácticas de gobierno corporativo, entre ellos están, organización, control democrático, fomento de educación e integración.
Art. 4	Establece los fines cooperativos, dentro de ellos el comprendido en el inciso b) de dicho artículo, en el cual se define que se debe defender los intereses de los asociados y no los intereses propios o de terceros; también fomentar el movimiento cooperativo promoviendo la transparencia.
Art. 6	Define los las restricciones de la cooperativas dentro de ellas se cita el inciso d) del mencionado artículo en donde especifica que los directivos deben ser miembros de una cooperativas, y no tienen que tener cargos de gerencia contabilidad o auditoría.
Art. 32	Determina quienes integrarán la dirección, administración y vigilancia de las asociaciones cooperativas, es el área principal de la investigación y forman parte del objeto de estudio.
Art. 40	Dicta que el consejo de administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de las cooperativas, en donde se incorporaron medidas de control interno y transparencia para generar confianza en su gestión.
Art. 41	Establece que la junta de vigilancia es quien ejerce la supervisión de las actividades de las cooperativas.
Art. 42	Indica que los miembros quienes conforman los órganos directivos de las cooperativas serán seleccionados por la asamblea general de asociados, dicha selección se debe realizar mediante una evaluación previa de los miembros que serán electos.
Art. 44	Establece que la ley y los estatutos de las cooperativas determinarán atribuciones y normas de los órganos directivos, en donde se implementaron medidas de control interno para las funciones de directivos.

Fuente: Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Tabla 3: Reglamento General de Asociaciones Cooperativas.

Artículos	Contenido
Art. 9 inciso n) o) y p)	Dentro del contenido de los estatutos, se deben considerar, la composición del consejo de administración y junta de vigilancia, elección, duración, obligaciones, entre otros; también, debe de promover la caucionar en los usos de fondos, de parte de gerentes, directivos.
Art. 14 inciso b) y e)	Comprende los derechos que adquieren los asociados, dentro de ellos, está el derecho a optar a los cargos de la dirección, administración y vigilancia; así mismo, a solicitar información respecto a las actividades de estos.
Art. 15 b)	Como parte de las obligaciones especiales de los asociados, debe abstenerse a realizar hechos que afecten la estabilidad económica y prestigio social de la cooperativa y consideran aún más, si estos forman parte de los órganos directivos.
Art. 17	Establece la exclusión de los asociados de las cooperativas, se debe realizar mediante un acuerdo de consejo de administración previo informe de la junta de vigilancia, asociado puede a pelar a la asamblea general de asociados.
Art. 27	Establece a los organismos que estarán a cargo de la dirección, administración y vigilancia de las cooperativas, es necesario para resaltar una buena administración tener directrices que contribuyan a la confianza que se genera a los asociados.
Art. 42	Indica quien es el responsable de la buena dirección de la cooperativa y representa de forma legal, siendo este el presidente del consejo de administración.
Art. 44	Comprende las facultades, que son otorgadas a los miembros del consejo de administración.
Art. 47 y 48	Establece que la junta de vigilancia es el órgano supervisor de las actividades de las cooperativas y enumera las facultades y obligaciones de quienes conforman dicho órgano.

Fuente: Reglamento General de Asociaciones Cooperativas.

2.6.4 Código Penal.

En caso de operar o establecer sus funciones de manera que defrauden la economía pública, este código regula a las asociaciones cooperativas, en Art. 240-A establece que la defraudación a la economía pública es: La sustracción, apropiación o distracción de cualquier clase de bienes de instituciones de crédito u organizaciones auxiliares, sociedades de seguros, cooperativas, de construcción de viviendas, de parcelación de tierras.

2.7 MARCO TÉCNICO Y NORMATIVO

2.7.1 COSO ERM 2017 “Gestión del riesgo empresarial integrando estrategia y desempeño”

El COSO ERM 2017 “gestión del riesgo empresarial integrado estrategia y desempeño”, destaca la importancia de la gestión del riesgo empresarial en la planificación estratégica y su integración en todos los niveles de la organización, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño en todos los departamentos y funciones.

Componentes del COSO ERM 2017 El propio marco es un conjunto de principios organizados en cinco componentes interrelacionados (Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño-Resumen ejecutivo):

- a. Gobierno y cultura. Proporcionará un enfoque para la alta dirección de las asociaciones cooperativas.
- b. Estrategia y establecimiento de objetivos. Evaluación del cumplimiento objetivos y estrategias para la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Gobierno y cultura	Estrategia y establecimiento de objetivos	Desempeño	Revisión y monitorización	Información, comunicación y reporte.
<ul style="list-style-type: none"> ⑩ Ejercer la supervisión de riesgos a través del consejo de administración. ⑩ Establece estructuras operativas. ⑩ Demuestra compromiso con los valores clave 	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ Analiza el contexto empresarial ⑩ Evalúa estrategias alternativas ⑩ Formula objetivos de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ Identifica el riesgo ⑩ Evalúa la gravedad del riesgo ⑩ Prioriza riesgos ⑩ Implementa repuestas ante los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ Evalúa los cambios significativos ⑩ Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ Aprovecha los sistemas de información y la tecnología ⑩ Comunica información sobre riesgos

Figura 3. Principios del COSO ERM 2017 para implementación en marco de prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas.

Fuente: COSO ERM 2017 “Gestión del riesgo empresarial integrando estrategia y desempeño-resumen ejecutivo”

- c. Desempeño. Se identificará y evaluar aquellos riesgos que puedan afectar en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.
- d. Revisión y monitorización. Seguimiento a los riesgos identificados, para que estos no afecten en el cumplimiento de los objetivos.
- e. Información, comunicación y reporte. La segregación de actividades contribuirá a que la información sea más confiable, la comunicación más eficiente.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.

3.1.1 Enfoque de la investigación.

La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo debido a que se seleccionaron tres asociaciones cooperativas de ahorro y crédito en el municipio de San Marcos, departamento de San Salvador, en el cual se obtuvieron respuestas de las unidades de análisis a las preguntas específicas que describieron y permitieron el análisis y diagnóstico del problema de investigación, resultados que se aplicaron y orientaron al estudio de las conductas y flujos del órgano directivo.

3.1.2 Tipo de investigación.

La investigación fue realizada bajo el modelo hipotético deductivo, aplicando las diferentes fases como la observación, la formulación de hipótesis y la deducción. Por lo que se concluyó que es necesario que las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, implementen las prácticas de gobierno corporativo, para así motivar a la transparencia en los miembros que conforman los órganos de dirección y vigilancia de las cooperativas.

3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.

3.2.1 Espacial

La investigación se llevó a cabo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito del municipio de San Marcos, departamento de San Salvador, debido a la estructura mediana de las asociaciones ubicadas en dicho municipio, en donde se enfatizó la importancia de las prácticas del gobierno corporativo.

3.2.2 Temporal

El período en el que se realizó la investigación está comprendido desde el año 2016, al publicarse los Principios revisados de Gobierno Corporativo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico y del G20, documento que muestra la importancia a las entidades de incorporar las prácticas de gobierno corporativo; convirtiéndose El Salvador en el miembro número 53 del Centro de Desarrollo de la OCDE en febrero de 2019.

3.3 SUJETOS Y OBJETOS DE ESTUDIO

3.3.1 Unidades de análisis

Las unidades de análisis fueron conformadas por los miembros que integren la alta dirección (consejo de administración, junta de vigilancia y gerencia general), en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito del municipio de San Marcos, departamento de San Salvador.

3.3.2 Población y marco muestral

El universo del trabajo de investigación estaba compuesto por tres asociaciones cooperativas de ahorro y crédito del municipio de San Marcos, departamento de San, las cuales se detallan a continuación:

- ACOVALDOR, DE R.L.
- ACACRECOSEC, DE R.L.
- CUTACUZCAT, DE R.L.

3.3.3 Variables e indicadores

Las variables de la hipótesis de la investigación se presentan a continuación:

Variable independiente: Prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.

- Nivel de conocimiento que poseen los miembros de la alta dirección de las cooperativas respecto a las prácticas de gobierno corporativo.
- Riesgo que tienen las cooperativas al no contar con un marco normativo, el cual obligue a implementar dichas prácticas.

Variable dependiente: Eficiencia y transparencia de las operaciones del consejo de administración, junta de vigilancia y gerencia general.

- Determinar la adecuada estructura del gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, del municipio de San Marcos, San Salvador.
- Factibilidad de aplicación de un manual o código de gobierno corporativo aplicado a las asociaciones cooperativas bajo el régimen del INSAFOCOOP.

3.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS.

3.4.1 Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información.

a) Materiales

Las fuentes de información que se utilizaron en la investigación, se obtuvieron por medio de encuestas realizadas a los miembros que conforman la alta dirección de las asociaciones en estudio; también, se obtuvieron a través de leyes, reglamentos, convenios internacionales, artículos de internet, noticias relacionadas al tema y otros que proporcionaron información relevante para el desarrollo del trabajo de investigación.

b) Técnica para recopilar información

Para la obtención de información confiable y veraz se realizó la encuesta con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información sobre el problema estudiado, para identificar posibles soluciones de acuerdo a las conclusiones obtenidas a través del análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante el instrumento.

3.4.2 Instrumento de medición.

Se utilizó el cuestionario, en donde se plantearon diferentes preguntas cerradas y de opción múltiple, dicho instrumento nos permitió conocer el efecto del problema estudiado sobre las unidades de análisis.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

La información recopilada por medio de la encuesta fue procesada en la herramienta de Microsoft Excel, mediante gráficos estadísticos donde se mostraron las preguntas, las respectivas opciones de respuestas y la frecuencia, la información fue presentada en gráficos.

3.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

N°	Actividades / No. De Semanas	Mayo				Junio				Julio					Agosto				Septiembre					Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Anteproyecto																														
2	Capítulo I-Planteamiento Del Problema																														
3	Situación problemática			20																											
4	Justificación																														
5	Objetivos e hipótesis				31																										
6	Capítulo II																														
7	Estado actual de gobierno corporativo																														
8	Definiciones y generalidades																														
9	Marco legal																														
10	Marco técnico y normativo																														
11	Capítulo III																														
12	Determinación de la unidad de análisis																														
13	Determinación del universo y muestra																														
14	Elaboración de encuestas																														
15	Aprobación de encuestas																														
16	Recolección de la información																														
17	Procesamiento de la información																														
18	Análisis e interpretación de los datos																														
19	Diagnóstico de la información																														
20	Formulación de hipótesis																														
21	Capítulo IV																														
22	Propuesta del capítulo IV																														
23	Elaboración del capítulo IV																														
24	Entrega del capítulo IV																														
25	Entrega de trabajo final																														
26	Inicio de exámenes de grado																														

3.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Al recolectar las encuestas de los miembros de la alta dirección de las asociaciones cooperativas que formaron parte de la unidad de análisis, se consolidó la información obtenida para así lograr un mejor análisis de la misma

3.7.1 Tabulación y análisis de los resultados.

Obtenidos los resultados por medio de las encuestas, se presentaron en gráficos, que reflejan la frecuencia absoluta y relativa obtenida en cada una de las opciones; luego de ello se desarrolló y se presenta el análisis e interpretación de dichos resultados, logrando con éste una valoración de la problemática.

Se analizó la información que se obtuvo por medio de las encuestas realizadas a los responsables de las unidades de análisis, se relacionaron las respuestas entre sí para poder obtener una conclusión sobre la problemática.

Con el propósito de resumir las observaciones llevadas a cabo de manera tal que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación se realiza un análisis con el objeto de buscar un significado más amplio a las respuestas. La relación entre análisis e interpretación y la forma específica que toman tanto separados como conjuntamente dependerán de los distintos esquemas de investigación y fundamentalmente del diseño propuesto.

Pregunta Cruzada 1/15	¿Estaría interesado en obtener un documento con las descripciones de funciones e implementación de buenas prácticas del gobierno corporativo para la asociación cooperativa la cual dirige?			Total
		Sí	No	
¿Cuál es el órgano directivo en el cual usted forma parte en la asociación cooperativa?	Consejo de administración	3	1	4
	Junta de vigilancia	2	1	3
	Gerencia general	2	0	2
TOTAL		7	2	9

Análisis:

Se puede identificar el compromiso de los miembros de los órganos directivos, en el cual, el 77.77% de las unidades de análisis afirmaron que la implementación de prácticas de gobierno corporativo contribuiría a la transparencia y eficiencia en las actividades; sin embargo, existen miembros de consejo de administración que se niegan realizar cambios en las asociaciones.

Pregunta Cruzada	¿De acuerdo con su experiencia en la asociación cooperativa implementa prácticas de gobierno corporativo?			Total
3/2		Sí	No	
¿Cuál es la razón principal por la que la asociación, no implementan las prácticas de gobierno corporativos?	No hay una regulación legal	-	3	3
	Desconocimiento del tema	-	-	-
	Falta de recursos	-	2	2
	Existen temas más importantes a tratar	-	1	1
	Otros	3		3
	TOTAL	3	6	9

Análisis:

La mayoría de los miembros de los órganos directivos afirman que no se implementan las prácticas de gobierno corporativo, esto se debe a que no existe una regulación legal que obligue a las asociaciones cooperativas al uso de dichas prácticas, no obstante, si se pueden adoptar de manera interna como parte del fortalecimiento cumplimiento de controles a nivel interno.

Pregunta Cruzada 12/11	¿Ha asistido a capacitaciones continuas para actualizar conocimientos de las distintas normativas o artículos relacionados al gobierno corporativo?		Total	
	Sí	No		
¿A qué tipo de capacitaciones ha asistido relacionadas al gobierno corporativo en la asociación cooperativa en la que es miembro del órgano directivo?	Ética	1	-	1
	Control interno	1	-	1
	Principios de gobierno corporativo de la OCDE	-	-	-
	Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos.	1	-	1
	Ninguna	-	6	6
TOTAL		3	6	9

Análisis:

Al ser consultado los miembros de los órganos directivos si han asistido a capacitación que contribuyan los fortalecimientos en los controles y las prácticas de gobierno corporativo, se identificó que a la mayoría de las personas que integran las unidades de análisis no han participado en estas, sin embargo, el 33% si ha presenciado capacitaciones con temática relacionada a control interno, ética y Ley Contra El Lavado de Dinero y Activo.

Pregunta Cruzada		¿Considera que, al implementar prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas, se mejoraría la transparencia y eficiencia, de las actividades de alta dirección?		Total
7/16		Sí	No	
¿Qué operaciones considera usted que están expuestas a un riesgo? Puede marcar más de una.	Compras, inventarios, ventas	1	-	1
	Recursos humanos	-	-	-
	Área financiera y contable.	2	-	2
	Mercadeo	-	-	-
	Créditos	3	-	3
	Ninguna	-	3	3
TOTAL		6	3	9

Análisis:

Los miembros afirman que si contribuirá a la implementación de prácticas de gobierno corporativos, fortaleciendo las operaciones que los integrantes de los órganos directivos consideran que están expuestos a los riesgos como los son: Área financiera, área de compras, ventas y el área de créditos.

¿Qué comités no posee la asociación cooperativa en la cual usted dirige?			Total
Pregunta Cruzada		Comité de Riesgos	
8/6			
¿Cuáles de las siguientes medidas considera ayudaría a la entidad para prevenir fraudes?	Establecer programas de gestión de riesgo.	3	3
	Realizar una evaluación periódica del personal.	1	1
	Implantar técnicas de prevención y detección de fraude.	2	2
	Conocimiento de empleados.	1	1
	Conocimiento de clientes.	2	2
	TOTAL	9	9

Análisis:

Debido a la falta de recursos en algunas de las asociaciones cooperativas, se recomienda formar un equipo que evalúe los riesgos, formado por un miembro de la junta de vigilancia, auditor interno y gerente debido a que concomen la operatividad, quienes pueden proponer programas de gestión de riesgos, conocimiento de clientes, técnicas de prevención de fraudes que fortalecería la confianza que depositan los asociados en el liderazgo de los órganos directivos.

3.7.2 Diagnóstico.

El diagnóstico se dividió en dos áreas en las cuales se establecen los aspectos más sobresalientes, en cada uno de ellos se utilizaron las tablas N° 4 y 5 (resultados obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la alta dirección de las asociaciones cooperativas del municipio de San Marcos) resumidos de la siguiente forma:

Diagnóstico a) Identificación de la problemática sobre la falta de implementación de prácticas de gobierno corporativo b) Necesidad de elaboración de un código de gobierno corporativo y divulgación de prácticas de gobierno corporativo.

A) Identificación de la problemática sobre la falta de implementación de prácticas de gobierno corporativo

Tabla 4: Identificación de la problemática sobre la falta de implementación de prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones de ahorro y crédito en el municipio de San Marcos, Departamento de San Salvador.

N° de Pregunta	Criterio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
2	Según la experiencia de los miembros de alta dirección en las asociaciones cooperativas no son implementadas las prácticas de gobierno corporativo	6/9	67%
3	Según la alta dirección los principales factores por la que la asociación no implementan las prácticas de gobierno corporativos son:	No hay una regulación legal	3/6
		Desconocimiento del tema	0
		Existen temas más importantes a tratar	1/6
		Falta de recursos	2/6
4	Según los miembros de la alta dirección, que afirman que si implementa prácticas de gobierno corporativo, detallan que estas no están plasmadas en un código o manual de gobierno corporativo.	3/3	100%
14	Según los miembros de alta dirección existe una influencia que el INSAFOCOOP no fomenta las prácticas de gobierno corporativo	Mucho	5/9
		No tanto	3/9
		Poco	1/9
15	Según los miembros de alta dirección al implementar prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas, se mejoraría la transparencia y eficiencia, de las actividades de alta dirección	7/9	78%

Fuente: Encuesta realizada a los miembros de la alta dirección de las asociaciones cooperativas.

Debido a las regulaciones en las instituciones financieras, es necesario que las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por el INSAFOCOOP implementen prácticas de gobierno corporativo y que estas queden plasmadas en un código de gobierno corporativo, las cuales contribuyan a fortalecer la eficiencia y transparencia de las operaciones de la alta dirección.

En vista de ello en el 100% de los resultados obtenidos, los miembros de la alta dirección si consideran necesario la elaboración de un código de gobierno corporativo, en donde queden establecidas las mejores prácticas para las asociaciones, que además de elevar la confianza de los asociados, permita contribuir con la eficiencia y transparencia de las operaciones de la alta dirección.

También, se determinó que las asociaciones que si implementan algunas de las prácticas de gobierno corporativo como son el trato equitativo y comunicación con los asociados estas no están por escrito; por lo tanto, no son compartidas a todos los miembros de la alta dirección, considerando el cambio constante de estos no se establece un seguimiento adecuado quedando solo en un intento de algunos miembros por mejorar algunos de los procesos.

Los miembros del órgano de dirección consideran que al implementar en las cooperativas las prácticas de gobierno corporativo contribuiría en la mejoras de la transparencia y eficiencia, de las actividades de alta dirección.

B) Necesidad de elaboración de un código de gobierno corporativo y divulgación de prácticas de gobierno corporativo.

Tabla 5: Necesidad de elaboración de un código de gobierno corporativo y divulgación de prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones de ahorro y crédito en el municipio de San Marcos, departamento de San Salvador.

N° de Pregunta	Criterio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
11	Según la alta dirección no todos han asistido a capacitaciones continuas para actualizar conocimientos de las distintas normativas o artículos relacionados al gobierno corporativo	6/9	67%
12	Según los miembros de la alta dirección que han asistido a capacitaciones relacionadas al gobierno corporativo, los temas son:	Ética	1/9
	Control Interno	1/9	11%
	Principios de gobierno corporativo de la OCDE	0	0%
	Ley contra el lavado de dinero y activos.	1	11%
	Ninguna	6/9	67%
13	Según los miembros de la alta dirección las siguientes funciones del órgano directivo pertenece desearía mejorar y actualizar para mayor desempeño y control	Establecer normas internas.	2/9
	Elaboraciones de planes de proyección social	1/9	11%
	Elaboración de planes de trabajo.	2/9	22%
	Establecimiento de gobierno corporativo por medio de código de gobierno corporativo	4/9	45%
16	Los miembros de la alta dirección estarían interesados en obtener un documento con las descripciones de funciones e implementación de prácticas del gobierno corporativo	8/9	88%

Fuente: Encuesta realizada a los miembros de la alta dirección de las asociaciones cooperativas.

El 67% de los miembros de la alta dirección no han participado en capacitaciones con temática relacionada con las prácticas de gobierno corporativo, la mayoría de los miembros se han interesado en participar con temas que contribuyan al conocimiento de leyes, a crear perfiles éticos que generen confianza en los procesos administrativos, financieros y contables realizados por las cooperativas.

Las capacitaciones en las cuales algunos de los directivos han participado son con temas relacionados al control interno de las cooperativas, lavado de dinero y ética, dichas capacitaciones las han recibido de manera externa financiadas por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

Existe un interés de parte de los miembros participantes de los órganos de dirección, por lo que se realizó la elaboración un código de gobierno corporativo del cual tendrán acceso los miembros del consejo de administración, los de la junta de vigilancia y la gerencia general.

CAPÍTULO IV: CÓDIGO DE IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y CRÉDITO.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO

Ante la necesidad de establecer un marco de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, reguladas por el INSAFOCOOP, ubicadas en el municipio de San Marcos, departamento de San Salvador, surge la propuesta de la implementación de buenas prácticas corporativas por medio de un “código de gobierno corporativo”, el cual se desarrolló con la finalidad de fortalecer la eficiencia y transparencia de las operaciones de la alta dirección de estas entidades.

Las asociaciones supervisadas por el INSAFOCOOP, no cuentan con una normativa que requiera establecer bases para el fortalecimiento de las prácticas de gobierno corporativo, por lo tanto, en el código se estableció una estructura organizativa adecuada, atribuciones y obligaciones de los involucrados de su administración, supervisión y control, con el hecho de generar más confianza a los asociados y contribuir a que las entidades con un manejo de capital más amplio otorguen financiamientos para ampliar el mercado; también, a mejorar la imagen corporativa de las asociaciones.

4.2 ESTRUCTURA DE PLAN DE SOLUCIÓN

La estructura del plan de solución se presenta en la siguiente figura, la cual se realizó con base a los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y Norma prudencial bancaria 48 “Normas de gobierno corporativo para las entidades financieras”.

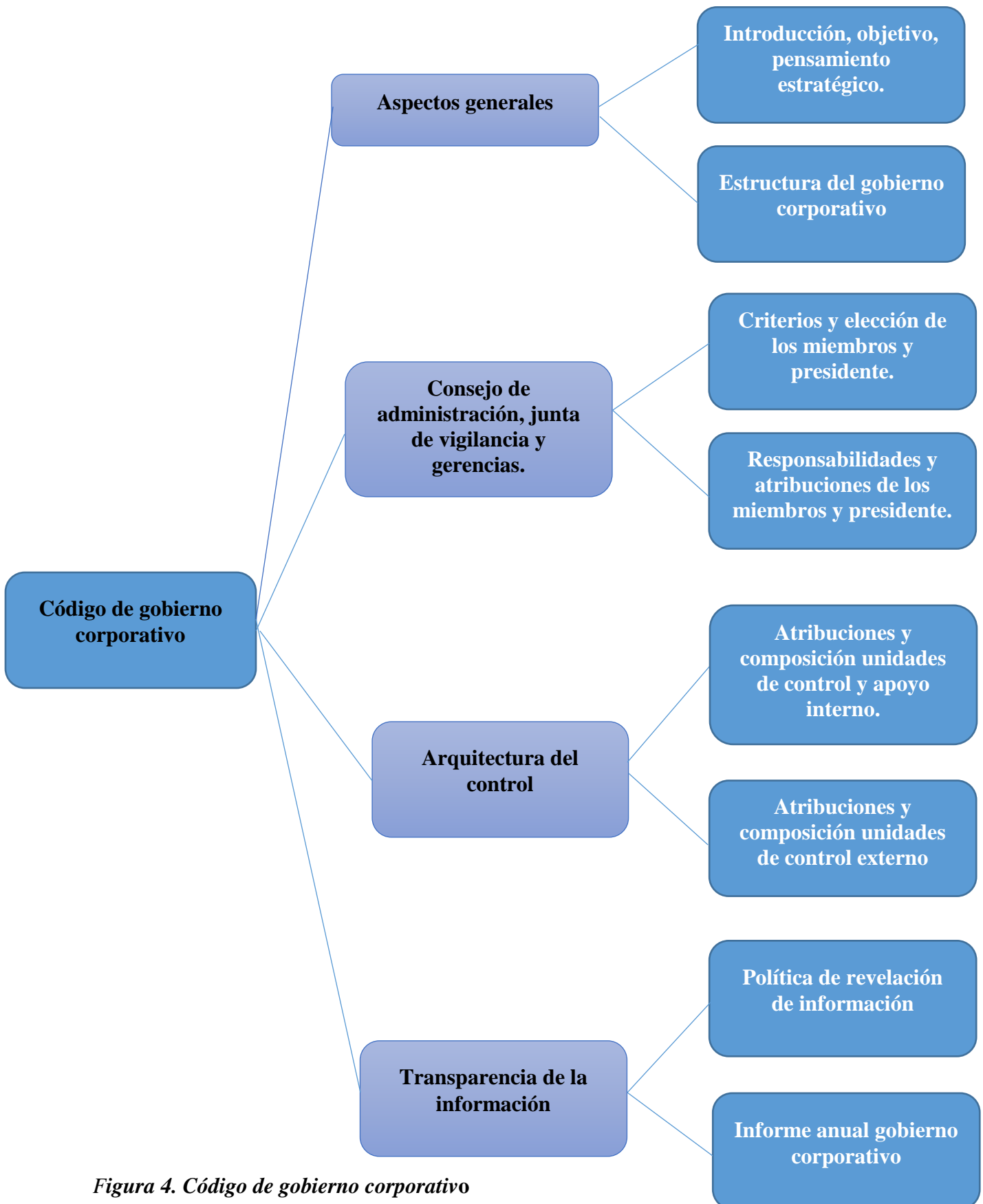


Figura 4. Código de gobierno corporativo

4.3 BENEFICIOS Y LIMITANTES

4.3.1 Beneficios de contar con un código de gobierno corporativo

Las prácticas de gobierno corporativo contribuye al fortalecimiento de la confianza de los asociados, debido al fomento de transparencia desde la alta dirección de las asociaciones cooperativas y la idoneidad de los miembros que conforman la alta dirección, eficiencia en las actividades, procurando realizar las actividades con los mínimos recursos posibles, asimismo, dando la importancia a los asociados, tratándolos con respeto y equidad haciendo prevalecer los derechos de estos. Los miembros de la alta dirección de las asociaciones cooperativas deben realizar sus obligaciones y compromisos con transparencia, eficiencia, equidad y respeto.

4.3.2 Limitantes de contar con un código de gobierno corporativo.

- Falta de recursos para implementación de gobierno corporativo, se tiene que incurrir en costos para la realización de evaluaciones internas, capacitaciones al personal y actualización o elaboración de manuales internos.

4.4 DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

“CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICADOS A LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO”

El SALVADOR, 2019

Índice del contenido del código de gobierno corporativo.

I. INTRODUCCIÓN	i
Objetivo	1
Conceptos	1
II. Estructura de gobierno corporativo	3
III. Pensamiento estratégico	4
Misión	4
Visión	4
Valores cooperativos	4
IV. Asamblea general de asociados, órganos de administración y vigilancia	4
Asamblea general de asociados	4
Consejo de administración	6
Junta de vigilancia	10
Gerencia general	11
V. Organismo de control y apoyo	13
Auditoría interna	12

Oficial de cumplimiento	13
Comités de apoyo	14
VI. Entidades de control externo	17
Auditoría externa	17
Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo	18
VII. Revelaciones importantes	19
Retribución de los miembros de alta dirección	19
Revelación de información a asociados	19

ASPECTOS GENERALES

I. INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de regular las prácticas corporativas de la alta dirección de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, supervisadas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, considerando el crecimiento de estas, debido a que están enfocadas en las personas que le es factible el acceso a un crédito y las mismas fomentan la cultura de ahorro de los asociados.

Las prácticas de gobierno corporativo, a nivel nacional e internacional son implementadas por los organismos para contrarrestar las deficiencias mostradas por algunas administraciones, las mismas contribuirán para generar más confianza y credibilidad a los asociados y entes financieristas. Se ha elaborado un código de gobierno corporativo con el que se pretende que beneficie y fortalezca la definición de los roles y funciones de la alta dirección; mejorando la transparencia de las operaciones y la revelación de información.

Objetivo

Proporcionar una estructura de gobierno corporativo, prácticas y procedimientos, especialmente en lo relacionado a las funciones, responsabilidades de asociados, consejo de administración, junta de vigilancia, gerencia e instancias de control relevantes para las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito en el municipio de San Marcos, con base a los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.

Conceptos.

Asamblea General de Asociados: Representa la autoridad máxima en las asociaciones cooperativas, la cual está integrada por todas las personas asociadas, los acuerdos tomados por esta instancia son de obligatoriedad para el consejo de administración, junta vigilancia y todos asociados.

Consejo de Administración: Corresponde al grupo directivo personas que lidera una organización y que está constituido por los responsables que ha seleccionado la asamblea general de asociados, actuando con lo establecido en los estatutos sociales de la sociedad.

Junta de Vigilancia: Ejercer la supervisión de todas las actividades de la cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos administrativos, así como de los empleados.

Gerencia: Es la unidad calificada, la cual se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una organización, contribuye a coordinar los recursos internos, y controlar las metas y objetivos.

Auditoría interna: Es una unidad operativa que tiene por finalidad el aseguramiento de ocurrencia mínima de riesgo y/o errores en las operaciones ejecutadas en una organización.

Oficial de cumplimiento: El funcionario corporativo encargado de verificar la existencia, suficiencia y eficacia de los mecanismos diseñados para prevenir el lavado de dinero

Código de gobierno corporativo: Documento que contiene las prácticas, políticas que contribuyen a tener un buen gobierno corporativo, especialmente en lo relacionado a las funciones, responsabilidades de los asociados, alta dirección e instancia de control.

Estructura organizativa: Es la representación gráfica de las distintas unidades operativas que componen la cooperativa, con indicación de las distintas relaciones de autoridad y responsabilidad, coordinación, comunicación y controles existentes.

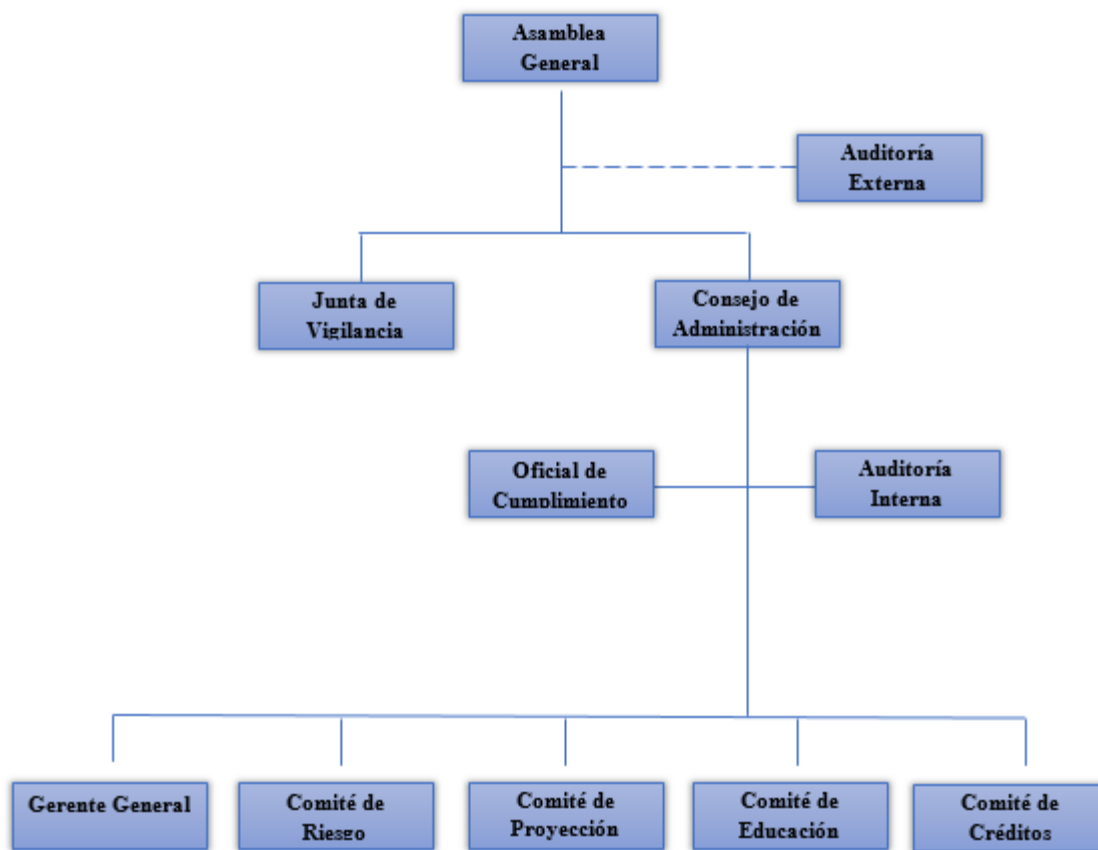
Nivel de decisión: En el nivel de decisión se encuentra la asamblea general de asociados, la junta de vigilancia, el consejo de administración y gerencia general.

Nivel de asesoría: Las unidades que funcionan como apoyo en la estructura organizativa de las cooperativas son: Comité de créditos, comité de educación, comité de proyección social, auditor externo, auditor interno, oficial de cumplimiento.

Nivel operativo: Está compuesto por los siguientes departamentos: créditos, cobros, operaciones, contabilidad, informática, mercadeo, comunicaciones, administración y jurídico.

Asociado: Persona que de manera libre y voluntaria decide vincularse a la cooperativa y asumir un compromiso a través del pago de aportes.

II. Estructura de Gobierno Corporativo



III. Pensamiento estratégico

Misión

- La misión es una parte fundamental para la planificación estratégica, se trata de cumplir con el objetivo propuesto

Visión

- La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que se desea, para cumplir de manera exitosa lo que se quiere lograr

Valores cooperativos.

- **Honestidad:** Se busca la coherencia, sinceridad y espíritu de mejora en todas las actuaciones personales y corporativas.
- **Solidaridad:** Fomentar la ayuda mutua y la responsabilidad social.
- **Tolerancia:** Respetar las ideas, creencias y actuaciones de los demás.
- **Democracia:** Esencia del proyecto empresarial.

IV. Asamblea general de asociados, Órganos de administración y vigilancia.

Asamblea General de Asociados

➤ **Finalidad**

Ejercer la autoridad máxima de la cooperativa, mediante la celebración de sesiones en su domicilio, para tomar acuerdos que obligan a todos los Asociados, presentes y ausentes, conformes o no; siempre que se hubiesen tomado de conformidad con la ley, su reglamento y los estatutos que rigen a la cooperativa. Art, 33 Ley de Cooperativas.

➤ Facultades**5**

- Conocer la agenda propuesta para su aprobación o modificación.
- Aprobar los objetivos y políticas del plan general de trabajo de la cooperativa.
- Aprobar las normas generales de la administración de la cooperativa.
- Elegir y remover con motivo suficiente a los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia.
- Autorizar la capitalización o distribución de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados.
- Autorizar la revalorización de los activos previa autorización del INSAFOCOOP.
- Acordar la creación y el empleo de los fondos de reserva y especiales.
- Acordar la adición de otras actividades a las establecidas en el acta constitutiva.
- Establecer cuantías de las aportaciones y cuotas para fines específicas.
- Establecer el sistema de votación.
- Conocer y aprobar las modificaciones del acta de constitución y de los estatutos.
- Cambiar el domicilio legal de la cooperativa.
- Conocer y resolver sobre la apelación de asociados excluidos por el consejo de administración.
- Acordar la fusión de la cooperativa con otras o su ingreso a una federación.
- Acordar la disolución de la cooperativa.
- Conocer de las reclamaciones contra los integrantes de los órganos.
- Aprobar la contratación de préstamos a favor de la cooperativa en exceso del cien por ciento de su patrimonio, previo dictamen de la junta de vigilancia.

Consejo de administración.**➤ Finalidad**

Dirigir, administrar y velar por el eficiente funcionamiento, a través del cumplimiento de las disposiciones institucionales.

➤ Facultades de los miembros

- Determinar las políticas que sean necesarias para lograr los objetivos de inversión crediticia y captación de ahorros.
- Aprobar la fijación de intereses, tasas, comisiones y otros recargos a cobrar, acorde con las disposiciones legales.
- Proponer a la asamblea general proyectos encaminados a fortalecer las diferentes áreas de gestión de la cooperativa.
- Contratar al gerente general y asignar su remuneración.
- Contratar al auditor interno y asignar su remuneración.
- Contratar al notario y asignar su remuneración.
- Autorizar los proyectos de mejora y crecimiento que la cooperativa requiera, de acuerdo con sus estrategias empresariales.
- Conocer el requerimiento de la marcha de operaciones realizadas por la cooperativa, tomando las medidas respectivas a fin de cumplir con las disposiciones que se refieren a su organización y funcionamiento.

- Conocer y ratificar las contrataciones de personal de acuerdo con planteamientos presentados por la gerencia general.
- Someter a consideración de la asamblea general, los resultados de la gestión del ejercicio plasmado.
- Convocar a asambleas generales cuando lo considere conveniente o por mandato de dicho organismo.
- Autorizar y firmar convenios o contratos con instituciones, para atender finalidades crediticias de la cooperativa.
- Aprobar los diversos reglamentos y políticas, que conlleven a normar la gestión crediticia, financiera, administrativa y otros relacionados al control y vigilancia de la cooperativa.
- Velar por el seguimiento de los informes de auditoría interna y externa para la corrección de las anomalías detectadas.
- Presentar cada año a la junta general el plan de trabajo del ejercicio en marcha.
- Ejercer todas las demás atribuciones y facultades que sean de su competencia.
- Analizar y aprobar, colegiadamente, los gastos administrativos superiores a la delegación del gerente general.
- Cumplir y hacer cumplir las normas legales.

➤ **Facultades del presidente**

- Convocar celebración de sesión de consejo de administración, exceptuando la facultad de solicitarla faltando a una o más responsabilidades que le podrían ser exigibles.

- Dirigir y desarrollar la agenda de la sesión de consejo de administración.
- Nombramiento del personal que estime conveniente en acuerdo con el vicepresidente de la organización.
- Resolver y autorizar operaciones con montos mayores a \$10,000.00
- Ejecutar actos, celebrar los contratos o contraer obligaciones que se le autoricen por acuerdo en sesión de consejo.

➤ **Requisitos para ser miembro del consejo de administración**

El perfil de los miembros del consejo de administración de la entidad deberá obtener los siguientes aspectos:

- Ser de nacionalidad salvadoreña.
- Ser mayor de veintitrés años.
- Ser asociado.
- Ser de honradez notoria.
- Tener competencia suficiente y experiencia en materia financiera y administrativa.
- No haber sido declarado en quiebra ni en suspensión de pagos.
- Estar en pleno uso de sus derechos de ciudadano.
- No ser cónyuge, conviviente o tener parentesco dentro del segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad con otros miembros del órgano directivo.
- No haber sido electo en más de un periodo de forma consecutiva.
- Haber participado en un curso de administración de cooperativas, donde pueda adquirir conocimientos de legislación y normativas sobre las asociaciones cooperativas, este será impartido por el comité de educación.

➤ **Inhabilidades**

No podrá formar parte del órgano directivo:

- Los menores a veintitrés años.
- Personas extranjeras.
- Funcionarios, empleados, directores, asociados que hayan desempeñado funciones similares en otras asociaciones cooperativas en los últimos 5 años, previos a su candidatura.
- Directores o consejeros que hayan desempeñado dicho cargo a ser electos por más de dos periodos consecutivos.
- Insolventes o declarados en quiebra no rehabilitados y que judicialmente han sido declarados como responsable de una quiebra culposa o dolosa.
- Los condenados penalmente por delito contra el patrimonio o la hacienda pública.
- Ser cónyuge, conviviente o tener parentesco dentro del segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad con otros miembros del órgano directivo.

Además de las inhabilidades anteriores, también se deben considerar las siguientes que pueden tener ocurrencia durante la gestión del cargo:

- Cese en los puestos correspondiente a su nombramiento.
- Decisión de junta vigilancia y/o consejo de administración por causa de actos que puedan comprometer la reputación de la cooperativa.
- Causa de fallecimiento.

- Determinación por juicio de órgano directivo por existencia de evidencias de que su posicionamiento puede afectar negativamente o poner en riesgo los intereses y la buena marcha de la entidad.

Junta de vigilancia

➤ Finalidad

Asegurar el cumplimiento eficaz y oportuno de las decisiones de la asamblea general y vigilar que los miembros del consejo de administración y comités cumplan con sus deberes y obligaciones conforme a la ley, su reglamento, estatutos, acuerdos de la asamblea general.

➤ Facultades

- Vigilar que los órganos directivos, comités, empleados y miembros de la cooperativa, cumplan con sus deberes y obligaciones conforme a la ley, su reglamento, los estatutos, acuerdos de la asamblea general, del consejo de administración y de los comités.
- Conocer las operaciones de la cooperativa y vigilar que se realicen con eficiencia
- Vigilar el empleo de fondos de la cooperativa.
- Emitir dictamen sobre la memoria y estados financieros de la cooperativa, los cuales el consejo de administración deberá presentarle, por lo menos, con treinta días antes de la asamblea.
- Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en los libros debidamente autorizados y que los balances se practiquen oportunamente y se den a conocer a los asociados y al INSAFOCOOP. Al efecto revisará las cuentas

y practicará arquezos periódicamente y de su gestión dará cuenta a la asamblea general.

- Dar su aprobación a los acuerdos del consejo de administración que se refieran a solicitudes o concesiones de préstamos que excedan al máximo fijado por las normas prestatarias y dar aviso al mismo consejo de las noticias que tengan sobre hechos o circunstancias relativas a la disminución de la solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones.
- Presentar a la asamblea general ordinaria un informe de las labores desarrolladas.
- Exigir al consejo de administración que los empleados que por naturaleza de su cargo manejen fondos de la cooperativa, rindan la caución correspondiente e informar a la asamblea general sobre el menoscabo de dichas cauciones.

Gerencia general

➤ Finalidad

Planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar y coordinar el adecuado funcionamiento de la institución a través de la vigilancia en el desarrollo de las actividades y operaciones.

➤ Facultades

- Impulsar y supervisar el proceso de planificación global , así como la definición y elaboración de objetivos, políticas, programas y presupuestos generales.
- Supervisar el desarrollo de los planes, programas y presupuestos generales de la institución.

- Establecer políticas de control interno adecuadas a las necesidades de la Cooperativa, y supervisar cíclicamente la efectividad del sistema global de control interno.
- Efectuar análisis financieros, trimestrales como mínimo, con el fin de evaluar la situación de liquidez y rentabilidad financiera y presentarlos al consejo de administración.
- Representar a la institución por razón de su cargo o por delegación del consejo de administración en las actividades que aconsejen su presencia.
- Preparar en coordinación con los departamentos correspondientes la memoria de labores, y demás informes que deban someterse a la aprobación del consejo de administración.
- Coordinar con departamento administrativo la dotación de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos a los diferentes departamentos de la cooperativa.
- Notificar al consejo de administración los nombramientos, suspensiones y remociones de empleados para su toma de decisiones, previa propuesta por el departamento administrativo.
- Coordinar los departamentos a su cargo, supervisando su eficacia, operativa y administrativa, responsabilizándose de sus resultados.

V. Organismo de control y apoyo

Auditoría interna

➤ Finalidad

Asesorar al consejo de administración de las cooperativas en materia de políticas, procedimiento y normas regulatorias internas y externas competentes de la institución, velando así por el cumplimiento de los controles internos y procedimientos por parte de las unidades organizativas de la cooperativa

➤ Facultades

- Elaborar el plan de trabajo anual de la unidad, velando por su seguimiento.
- Evaluar el control interno de todas las unidades o departamentos.
- Supervisar y asesorar las unidades o departamentos.
- Verificar las existencias de efectivo, valores y productos de la institución.
- Practicar evaluación a las carteras de préstamos.
- Evaluar los ingresos o egresos que efectúe o reciba la institución.
- Realizar capacitaciones en coordinación con el comité de educación para el personal clave de la asociación.

Oficial de cumplimiento

➤ Finalidad

Establecer y modificar las disposiciones internas de la institución para prevenir y detectar actos u operaciones sospechosas de lavado de dinero. Vigilar oportunamente, el cabal

cumplimiento dentro de la institución de las presentes disposiciones, así como de la normativa interna señalada.

➤ **Facultades**

- Analizar aquellos casos, que puedan considerarse como operaciones sospechosas. Así como determinar la procedencia de informar a las autoridades la realización de dichas operaciones de conformidad con los términos previstos en las disposiciones.
- Comunicar los reportes y demás información que debe remitirse a las autoridades, de conformidad con las disposiciones del presente instructivo.
- Dar respuesta a las solicitudes de información requeridas por la UIF.
- Elaborar en coordinación con el área de recursos humanos, programas de capacitación y difusión en materia de prevención y detección de lavado de dinero y activos

Comités de apoyo.

➤ **Comité de créditos.**

Satisfacer las necesidades financieras y económicas de los asociados de la cooperativa, con la aprobación oportuna de las solicitudes de créditos y monitorear la cartera de créditos en mora.

Funciones

- Verificar que la documentación anexa a la solicitud de créditos y analizada por el departamento de créditos, estén de acuerdo con las políticas establecidas.
- Los montos que se coloquen por medio de los préstamos no perjudiquen los intereses de la cooperativa.

- Proponer al consejo de administración modificaciones o actualizaciones de las políticas de créditos.
- Coordinar con la gerencia general todas las actividades que consideren pertinentes para el mejor manejo de las operaciones crediticias y someterlos a consideración al consejo de administración.
- Conocer y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados.
- Velar porque las operaciones crediticias se realicen de conformidad con las normas prestatarias.
- Llevar un control de asociados morosos.
- Establecer contacto con diferentes instituciones comerciales a fin de obtener órdenes de crédito sobre artículos de consumo.
- Determinar el cumplimiento de los planes estratégicos y operacionales.
- Establecer las necesidades prioritarias a fin de suplir las necesidades de los asociados.
- Efectuar el seguimiento a los acuerdos del consejo de administración.
- Examinar el cumplimiento de la normativa legal.
- Elaborar resumen de informes mensuales para presentarse al consejo de administración.
- Realizar arqueos de valores e inventarios de expedientes de las operaciones crediticias y de ahorros.
- Discutir informes de auditoría con los responsables de cada departamento.
- Participar en charlas y talleres para fomentar el control interno y autocontrol.

- Revisar los cálculos de indemnización de empleados que son despedidos.
- Colaborar en la emisión de préstamos que serán saneados.
- Participar en la verificación de entrega de un puesto o gerencia cuando sea despedido un empleado de la institución.

Comité de educación.

Lograr el mejoramiento del nivel educativo de los asociados con el desarrollo de capacitaciones sobre educación cooperativista que induzcan al buen uso de las prestaciones que la cooperativa le proporciona.

Funciones

- Someter al consejo de administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente.
- Planificar y realizar cursos, seminarios, círculos de estudios, reuniones, grupos de discusión y otras actividades, a fin de educar a los asociados y a los interesados en asociarse a la cooperativa.
- Dar a conocer a los asociados la estructura social de la cooperativa y sus aspectos administrativos, así como sus derechos y deberes.
- Organizar actos culturales de diversa naturaleza.
- Publicar boletín informativo.
- Colaborar en la preparación y celebración de asambleas generales.

VI. Entidades de control externo

Auditoría Externa

➤ Finalidad

Encargado de revisión de instrumentos de gobierno corporativo en la medición del cumplimiento de estos y de las practicas que aplican para logro de objetivos de la organización, adoptados para llevar a cabo ajustes, e informar irregularidades que puedan afectar el desarrollo de la entidad.

➤ Funciones

- Evaluar el riesgo y control interno para administración de fondos.
- Evaluar razonabilidad de operaciones con partes relacionadas.
- Verificar independencia y razonabilidad de toma de decisiones.
- Revisión del proceso de elección de gobierno corporativo y correcta aplicación de estatutos y reglas estipuladas.
- Verificar elaboración de estudio de precios de transferencia.
- Comunicar claramente al comité de auditoría y, de considerar necesario, al órgano director las responsabilidades del auditor en relación con la auditoria de estados contables y una visión general del alcance planificado y la oportunidad de la auditoria.
- Obtener del órgano director información relevante para la auditoria.
- Promover la comunicación bidireccional entre el auditor, el comité de auditoría, y en su caso, al órgano director.

- Presentarle al comité de auditoría y, de considerar necesario, al órgano director observaciones oportunas que surgen de la auditoría y que son significativas y relevantes para su responsabilidad de controlar el proceso de emisión de información financiera, que incluye las deficiencias en el control interno.

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

➤ Finalidad

Encargado de vigilar y fiscalizar la asociación cooperativa, que vela por el buen funcionamiento, control y cumplimiento de obligaciones de la organización.

➤ Funciones

- Efectuar inspecciones de las operaciones de la cooperativa con la periodicidad debida, para revisión de la contabilidad y sus inventarios, efectuando arquez y otras pruebas convenientes; evaluar los diferentes balances y estados de cuentas y comprobarlos con los libros y documentos respectivos.
- Revisión del sistema contable de la organización para autorización por parte del presidente ejecutivo.
- Legalización de libros de actas y contables de entidad.
- Realizar investigaciones solicitadas por el departamento jurídico como beneficios, problemas internos, solicitud de asambleas, demandas de asociados de las asociaciones cooperativas.
- Verificar el desarrollo de operaciones.
- Facultad de participación como miembros de comisión liquidadora de la institución

VII.Revelaciones importantes

Revelación de información a asociados

Se debe establecer la retribución de los miembros de consejo de administración, junta de vigilancia y gerencia general. Dichos pagos deben tener como característica:

- Debe ser pública y transparente de forma que sea conocida por los asociados.
- Debe ser suficiente y estar relacionado a cierta medida con los resultados de la asociación.
- Remuneraciones excesivamente bajas, provocando una desmotivación de los miembros del directorio

Esto reduce en cierta medida los pagos injustificados y sin control de los miembros de la alta dirección.

Contenido del informe o modelo del informe.

La transparencia es una herramienta, que, en distintos grados, deben utilizar todo tipo de instituciones, se deben considerar los siguientes puntos:

- Qué información se debe revelar.
- Cómo se debe revelar esa información.
- A quién se debe revelar la información.
- Procedimientos para asegurar su calidad y representatividad.

Información para revelar por las asociaciones cooperativas son las siguientes:

- a) Estados financieros deben reflejar con precisión el patrimonio y la situación económica-financiera sus aspectos más relevantes, junta al dictamen del auditor y las notas a los estados financieros.
- b) Información a los mercados (nuevos clientes). Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:
- Acerca de la asociación: Historia, principales datos, visión y valores, modelo de negocio.
 - Asociados: Excedentes, hechos relevantes comunicados, información financiera (memoria anual, informe de gestión, presentación resultados intermedios), agenda de la asamblea general, contacto y preguntas frecuentes.
 - Gobierno corporativo: Estatutos, Ley de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, composición de la alta dirección y comités de apoyo.

4. 5 PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO.

4.5.1 Gestión de riesgos.

En consideración que al crear un comité que evalué los riesgos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de San Marcos, requiere un nivel de recursos al cual no todos tienen acceso; sin embargo, no es motivo para que no se integre una comisión por ciertos periodos para realizar una evaluación de riesgos más relevantes en los que puede incurrir una asociación.

En la evaluación de riesgos se realizará un cuestionario para evaluar el conocimiento de los empleados y las jefaturas, consultándoles preguntas generales de la asociación de la misión, visión, valores, estructura organizativa, normativa interna como el código de ética y conducta y reglamento interno, entre otros.

Se tomó en cuenta el riesgo operacional en el cual coteja que existan procedimientos que determinen, analicen, controlen y den seguimiento a los problemas que dificulten el cumplimiento de objetivos y si esto ya existen que sean los más adecuados. Asimismo, se indaga si cuentan con políticas, procedimientos, y acciones necesarias para el desarrollo de las actividades.

Se indago acerca del riesgo tecnológico y de comunicación de la asociación cooperativa, de manera interna tanto como externa. También, se inspecciona si cuentan con medidas para prever el riesgo crediticio en donde se consulta acerca de la recuperación de la cartera de clientes, la aceptación o rechazo de las solicitudes, la investigación de la capacidad de pago. Una vez se tienen los resultados del cuestionario se continua con la elaboración de las matrices de riesgos en donde se identifican el grado de importancia del riesgo.

Evaluación de generalidades de la asociación

Asociación Cooperativa		Periodo: 2019		
N°	Criterio	Sí	No	Comentario
1	¿Difunde la visión, misión y los valores de la asociación cooperativa?	X		
2	¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos?	X		
3	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	X		
4	¿Se fomentan prácticas medio ambientales (reciclaje, reutilización)?		X	
5	¿Se ha impartido capacitaciones de ética profesional?		X	No se realizan capacitaciones relacionadas al ámbito de la ética profesional.
6	¿Se difunde en presupuesto con el que cuenta cada departamento de la asociación?		X	
7	¿Se fomenta la racionalización de los recursos con los que cuenta la asociación?		X	Al no tomar en cuenta dichas consideraciones se podrían realizar compras excesivas.
8	¿El Reglamento Interno de Trabajo de sociedad cooperativa y las demás disposiciones para el desempeño de las funciones se difunden entre el personal?	X		

Evaluación De Riesgo Contra El Lavado De Dinero				
Asociación Cooperativa			Periodo: 2019	
N°	Criterio	Sí	No	Comentario
1	¿La asociación está inscrita en la Unidad de Investigación Financiera de la Fiscalía General de la Republica?	X		
2	¿Cuenta a asociación con un oficial de cumplimiento?		X	
3	¿Realiza la asociación la investigación o debida diligencia sobre los clientes?	X		
4	¿Identifica a las personas que realizan depósitos en efectivo mayores a los 10,000.00 y se procede a la evaluación de la debida diligencia?	X		
5	¿Identifica a las personas que realizan depósitos en efectivo mayores a los 25,000.00 mensuales y se procede a la evaluación de la debida diligencia?	X		
6	¿Cuenta la asociación con la política de conoce a tú empleado?	X		
7	¿Se realizan capacitaciones para prevenir el Lavado de Dinero y Activos?		X	
8	¿Se ha creado un manual para prevención de lavado de dinero y activos?	X		
9	¿Se cuenta con software informático que permita controlar los diferentes procesos para la gestión de riesgo?		X	Riesgo que se realicen depósitos provenientes de actividades delictivas.

Evaluación De Riesgo Operacional				
Asociación Cooperativa			Periodo: 2019	
Nº	Criterio	Sí	No	Comentario
1	¿Existe segregación entre contabilidad, unidad de cobros y pagos?	X		
2	¿Los pagos realizados tienen que tener la firma de autorización del presidente, tesorero y gerencia general?	X		
3	¿Cuenta la asociación con manuales de procesos de compras?	X		
4	¿Cuenta la asociación con un manual de mantenimiento de activos fijos?	X		
5	¿El dinero que es recibido de partes de los cajeros es remesado el mismo día?	X		
6	¿Se cuenta con una matriz de riesgo actualizada de la asociación?		X	No se ha elaborado la matriz.
7	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?		X	
8	¿Cuenta con procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal?	X		
9	¿Las políticas incluyen la rotación del personal y remuneración?	X		

Evaluación De Riesgo informáticos				
Asociación Cooperativa		Periodo: 2019		
N°	Criterio	Sí	No	Comentario
1	¿Cuenta con medidas o manuales para la seguridad de la información?	X		
2	¿La información solo puede ser extraída por el personal autorizado?	X		
3	¿Cuenta con claves y personas autorizadas para del equipo informático?	X		
4	¿La ubicación del servidor primario cumple con las medidas para su adecuado funcionamiento?	X		
5	¿Se realiza un <i>back-up</i> mensual de la información?	X		
6	¿Determinar si se cuentan con algún tipo de control de entradas y salidas de usuario?		X	Puede existir extracción de información.
7	¿Cuenta las instalaciones con un equipo de vigilancia y alarma contra incendio?	X		
8	¿Se capacita al personal para el adecuado uso del equipo informático?		X	

Evaluación De Riesgo Crediticios				
Asociación Cooperativa		Periodo: 2019		
N°	Criterio	Sí	No	Comentario
1	¿Cuenta la asociación con un manual de otorgamientos de créditos?	X		
2	¿Cuenta la asociación con un departamento y personal designado para el análisis del riesgo crediticio?	X		
3	¿Los criterios de crédito se actualizan de manera regular a fin de que se ajusten según las necesidades?	X		
4	¿Existen y se cumplen los niveles de aprobación de créditos según corresponda?		X	En ocasiones el departamento de crédito no avala el otorgamiento de créditos, no obstante, se lleva al Consejo de Administración y este lo aprueba.
5	¿Cuándo algún miembro del consejo de vigilancia o junta de vigilancia solicita un crédito este se somete al proceso estandarizado?	X		
6	¿En los créditos por montos significantes deben ser aprobados por los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia?	X		
7	¿Las funciones y atribuciones están distribuidas y divulgadas entre los funcionarios acerca del ciclo de crédito?	X		
8	¿Los mecanismos utilizados en el departamento de crédito, permiten medir realmente la capacidad de pago y hábitos de pago del cliente?	X		

N°	Componente o proceso	Riesgo		Evaluación			Actividad de control	Política
		Causa	Consecuencia	Exposición del riesgo (1 al 3)	Confianza en el control (1 al 3)	Valor del riesgo		
1	Fraude interno y externo.	Fraude y amenazas.	Pérdidas de capital, la confianza con los asociados y entidades financieras	2	2	4	3 a 4 = MEDIO	Realizar capacitaciones relacionadas a la ética profesional. Divulgar el manual de control interno.
2	Depósitos provenientes de actividades delictivas.	No contar con un software de informática que identifique operaciones	Utilización de la cooperativa para lavar dinero, pérdida de confianza, congelamiento de cuentas y riesgo reputaciones.	3	3	9	6 a 9 = ALTO	Realizar las compras de un software de informática que cumpla con los parámetros establecidos para el lavado de dinero. Manual contra el lavado de dinero y activos
3	No se realiza una evaluación de riesgos.	Falta de personal adecuado que realice el estudio.	Al no contar con una evaluación de riesgos la asociación se expone a que los objetivos no se cumplan.	2	2	4	3 a 4 = MEDIO	Capacitar a personal para las evaluaciones de riesgos. Elaboración de Matriz de riesgo.
4	Extracción de información de equipo informático.	No contar con algún tipo de control de entradas y salidas de usuario.	Sustracción de información confidencial, borrar información del equipo.	2	2	4	1 a 2 = BAJO	Establecer controles en las entradas y salidas de información. Actualización del manual de equipos informáticos.

5	Otorgamiento de créditos que no cumplen con los procesos.	Son llevados al consejo de admiración y estos son aprobados.	Poca confianza en la recuperación de crédito, aumento de los créditos morosos.	2	1	2	1 a 2 = BAJO	Que estos créditos sean aprobados también, por la junta de vigilancia.	Actualización del manual de créditos.
6	Crecimiento de la cartera en mora	Revisión no adecuada en el otorgamiento de los créditos, no se revisa la cartera morosa.	Pérdidas de capital y baja rentabilidad de los créditos otorgados.	2	2	4	3 a 4 = MEDIO	Falta de políticas de créditos adecuadas para el otorgamiento.	Actualización del manual de créditos.

4.5.2 Los beneficios de la implantación de las buenas prácticas de gobierno corporativo son:

- Mayor eficacia en las operaciones y funcionamiento de las asociaciones.
- La confianza de los asociados e inversionistas de capital en las cooperativas aumentan.
- Procesos efectivos debido a que se ha realizado un estudio en general de los riesgos a los cuales están expuesta la asociación.

a) Establecer un manual de control interno:

- Establecer el manejo y control de las cajas chicas, montos máximos, usos exclusivos, reintegros, solicitudes de reintegros.
- Determinar el manejo y control de los cheques, firmas autorizadas, montos, documentación.
- Manejo y control de las cuentas de ahorro de las asociaciones, libros y conciliaciones actualizadas, quien es el que autoriza movimientos.
- Control y mantenimiento de activos fijos.
- Control y pago de planilla, fechas de pago, cálculos, resguardo de información, personal que revisa, elabora y autoriza.
- Evaluación de las políticas del control de compras.

b) Requisitos mínimos para el departamento de compras:

- Elaboración de un manual de compras.
- Difundir a los empleados el manual de compras.
- Elaborar un presupuesto de las compras a realizar en el ejercicio.
- El departamento que necesite realizar las compras debe hacer la requisición de bienes o servicios al departamento de compras.

- Solicitar cotizaciones dependiendo de los montos y elaboración de cuadro de análisis de ofertas.
- Solicitar garantías cuando sea pertinente.

c) Requisitos mínimos para el departamento de finanzas:

- Elaborar y efectuar el seguimiento al presupuesto aprobado en asamblea general de asociados.
- Suministrar a los otros departamentos procedimientos para el manejo y control.
- Supervisar la información financiera que sea oportuna, fiable y relevante las cual debe contribuir a la toma de decisiones.

d) Requisitos mínimos para el departamento de ventas:

- Realizar un plan anual de ventas.
- Plan de recuperación de las personas que se encuentran en mora en las asociaciones cooperativas.
- Identificar los bienes recuperados por créditos hipotecarios y realizar los procesos de ventas de forma inmediata con el mismo asociado.
- Al momento de realizar una venta se deberá de solicitar al cliente sus datos personas como nombre, lugar de residencia, el giro, de donde provienen el dinero.

e) Prevención contra el lavado de dinero y activos.

- Conocer a los clientes de las asociaciones, debida diligencia a los clientes.
- Análisis y mecanismos de control de la naturaleza de las operaciones realizadas por los asociados.
- Conocer a los empleados, desde el proceso de selección.
- Análisis de las operaciones sospechosas.

- Capacitación constante al personal de las asociaciones cooperativas.

f) Departamento de Créditos.

- Elaboración y actualización de manual de créditos adecuados a las asociaciones.
- Establecer niveles de aprobación para el otorgamiento de créditos.
- Analistas de créditos, jefe de créditos, gerencial general, comité de crédito, consejo de administración.
- Establecer las modalidades de pagos, evaluando los riesgos de impago.
- Se deben determinar las garantías para las líneas de créditos existentes.
- Consideraciones como plazos aplicables, montos y evaluación de niveles de endeudamiento, interés, gastos administrativos de otorgamiento.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados derivados del trabajo de investigación realizado se concluye lo siguiente:

1. Se identificó la necesidad de que las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito implementen prácticas de gobierno corporativo, debido al impacto negativo que genera su ausencia en la eficiencia de las operaciones del órgano directivo, y un riesgo significativo en la transparencia en sus procesos, lo cual contribuirá al incremento de confianza por terceros.
2. En la actualidad, las asociaciones cooperativas no poseen una estructura definida de gobierno corporativo, por lo que se tiene riesgo de incumplimientos regulatorios internos, los cuales debilitan la integridad y confiabilidad de la información relevante de la entidad, así como la falta de identificación de roles y responsabilidad por medio de niveles jerárquicos.
3. Las entidades no cuentan con un código de gobierno corporativo escrito que contribuya con el fortalecimiento del ambiente de control, y que establezca el compromiso de mejora mediante un control interno.
4. La alta administración debe fortalecer las capacidades y conocimientos de los miembros que conforman el gobierno corporativo por medio de capacitaciones continuas en áreas relacionadas a sus funciones y responsabilidades.
5. Las asociaciones cooperativas no han efectuado actualizaciones de las funciones y responsabilidades establecidas en el manual general a la fecha desde su constitución, lo que genera deficiencias en el control interno por aplicación de nuevos procesos y uso de nuevas tecnologías para gestión de los mismos

6. La falta de definición de los roles y funciones del órgano directivo dificulta la toma de decisiones, no evaluando la idoneidad de las personas que estarán destinadas a los distintos cargos que conforman el gobierno corporativo, dificultando la medición de la eficiencia y transparencia de las gestiones.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones derivados del trabajo de investigación realizado se recomienda, a los órganos directivos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito lo siguiente:

1. Implementar el código de gobierno corporativo aplicado a las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, así como el código de ética de gobierno corporativo, para contribuir con la mejorar de las operaciones y fortalecimiento del ambiente de control.
2. Aplicar estructura del gobierno corporativo para fortalecer la integridad y confiabilidad de la información relevante de la entidad mediante establecimiento de roles, responsabilidades y niveles jerárquicos.
3. Establecer nuevas estrategias y procesos de control interno por medio del compromiso de los roles y responsabilidades de los miembros del órgano directivo.
4. Fortalecer las capacidades técnicas y los conocimientos legales en materia de prácticas de gobierno corporativo, los miembros del órgano directivo, así como al personal con áreas relacionadas, a través de capacitaciones continuas.
5. Actualizar y revisar periódicamente las funciones y responsabilidades establecidas en el código de gobierno corporativo implementado en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito ante consideraciones y aplicación de nuevos procesos y tecnologías para gestión de los mismos.
6. Solicitar y verificar por medio de la asamblea general de asociados la ejecución de prácticas de gobierno corporativo y adecuado cumplimiento de funciones al órgano directivo, controlando por medio de las evaluaciones trimestrales el cumplimiento de objetivos y metas.

BIBLIOGRAFÍA.

- Bautista, N. (2005). *Aspectos Dogmáticos, Criminológicos y Procesales del Lavado de Activos*.
Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_reptom_libro.pdf
- Decreto N° 339 Ley General de Asociaciones Cooperativas. (14 de Mayo de 1996). LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR. San Salvador, San Salvador, El Salvador: LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR.
- Diaz, F. (2014). *Monografias*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos37/lavado-dinero/lavado-dinero.shtml>
- Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF. (2010). *Gobierno Corporativo lo que todo empresario debe saber*. © 2010 Corporación Andina de Fomento.
- FGR. (2014.). *Instructivo de la Unidad de Investigacion Financiera para la Prevencion del Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo*. San Salvador.
- Fiscalia. (s.f.). *Instructivo de la Unidad de Investigacion Financiera Para la Prevencion de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo*. .
- GAFI. (28 de mayo de 2015.). *Sitio web del GAFI*. Obtenido de <https://www.oroym Finanzas.com/2015/05/que-es-grupo-accion-financiera-internacional-gafi-financial-action-task-force-fatf/>
- IFAC. (2008). *Normas Internacional de Formacion*. Obtenido de file:///C:/Users/LENOVO/Desktop/Spanish_Translation_Normas_Internacionales_de_Formacion_2008.pdf
- Normas prudenciales de bancos. (8 de febrero de 2011). *Superintencia del Sistema Financiero de El Salvador*. Obtenido de <https://www.ssf.gob.sv/index.php/normativa/normas/513-normas-prudenc-bancos>
- OCDE/GAFI. (2012). *ESTÁNDARES INTERNACIONALES SOBRE LA LUCHA CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS Y EL FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO Y LA PROLIFERACIÓN*. París, Francia.
- RAMIREZ, J. A. (4 de septiembre de 2011). *Prevención del Lavado de Activos*. Obtenido de <http://jarbulur.blogspot.com/2011/09/introduccion-al-lavado-de-activos.html>

SALVADOR., L. A. (2015). *Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activo.*(*DECRETO 498*). San Salvador.

Verastegui, J. (14 de julio de 2014). *El lavado de dinero y sus potenciales concecuencias negativas en la economia*. Obtenido de <http://ucvsatelital.tv/el-lavado-de-dinero-y-sus-potenciales-consecuencias-negativas-en-la-economia>

Viena. (1978). Obtenido de <http://old.dipublico.org/tratados/20.html>

Y, L. C. (s.f.).

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



ENCUESTA

Tema de investigación: “Implementación de prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito del municipio de San Marcos, departamento de San Salvador”

Objetivo: Extraer de los miembros de la alta dirección información relacionada a la importancia de implementar prácticas de gobierno corporativo en asociaciones cooperativas de ahorro y crédito del municipio de San Marcos, con el propósito de sustentar su trabajo de investigación.

1. ¿Cuál es el órgano directivo en el cual usted forma parte en la asociación cooperativa?

Objetivo: Identificar el órgano directivo del cual forma parte los miembros de la asociación cooperativa.

- Consejo de administración
- Consejo de vigilancia
- Gerencia general

2. ¿De acuerdo con su experiencia en la asociación cooperativa implementa prácticas de gobierno corporativo?

Objetivo: Determinar según la opinión de los miembros de los órganos directivos la implementación de la practicas de gobierno corporativo en las asociaciones.

- Si
- No

3. Si la respuesta anterior fue negativa, ¿cuál es la razón principal por la que la asociación, no implementan las prácticas de gobierno corporativos?

Objetivo: Identificar las razones por las cuales las cooperativas no implementan las prácticas de gobierno corporativo.

- No hay una regulación legal
- Desconocimiento del tema
- Falta de recursos
- Existen temas más importantes a tratar

4. Si se implementan prácticas de gobierno corporativo, ¿dichas prácticas están plasmadas en un código o manual de gobierno corporativo?

Objetivo: Identificar el documento en el cual están plasmadas las prácticas de gobierno, para la lectura y comprensión de los miembros de los órganos directivos.

- Si
- No

5. ¿Qué tipo de documentación le fue proporcionado al momento de iniciar su cargo como miembro del órgano directivo?

Objetivo: Identificar el conocimiento que tienen los miembros de la alta dirección acerca de las principales normativas internas de la asociación.

- Estatutos
- Manual o código de gobierno corporativo
- Manual de Ética
- Manual de organización
- Reglamento Interno de Trabajo
- Manual de dietas y manual de compras
- Manual de activos fijos
- Manual de control interno

6. ¿Qué comités posee la asociación cooperativa en la cual usted dirige?

Objetivo: Identificar la segregación y supervisión de actividades por medios de los comités de apoyo.

- Auditoría interna o auditor interno
- Proyección social
- Créditos
- Riesgos
- Educación

7. ¿Qué operaciones considera usted que están expuestas a un riesgo? Puede marcar más de una.

Objetivo: determinar si las asociaciones cooperativas realizan la valoración de los riesgos y de esta manera mejorar los procesos para que estos puedan ser minimizados.

- Compras, inventarios, ventas
- Recursos humanos
- Área financiera y contable.
- Mercadeo
- Créditos

8. ¿Cuáles de las siguientes medidas considera que toma la entidad para prevenir fraudes?

Objetivos: determinar si el personal se capacita constantemente y además, si estas son la necesarias para desempeñar el trabajo.

- Establecer programas de gestión de riesgo.
- Realizar una evaluación periódica del personal.
- Implantar técnicas de prevención y detección de fraude.
- Conocimiento de empleados.
- Conocimiento de clientes.

9. ¿De los siguientes procesos con cuales mejoraría la asociación cooperativa? Puede marcar más de una.

Objetivo: identificar las operaciones desarrolladas en la asociación cooperativas que están expuestas a riesgos con la finalidad de fortalecer cada área vulnerable.

- Mejorar con la competitividad
- Aumenta la canalización de recursos, en mejores condiciones a las actividades
- Reduce riesgos para el inversionista.
- Estimula la innovación y desarrollo

10. ¿Cuenta la asociación con una política la cual facilite la comunicación y delimite la información a otorgar a los asociados y clientes en general?

Objetivo: Identificar medios y técnicas de comunicación adecuadas que las asociaciones cooperativas tienen con los asociados.

- Sí
- No

11. Desde que tomo el cargo como parte del órgano directivo, ¿ha asistido a capacitaciones continuas para actualizar conocimientos de las distintas normativas o artículos relacionados al gobierno corporativo?

Objetivo: Determinar la importancia enfocada de parte de la alta dirección en temas de gobierno corporativo

- Sí
- No

12. ¿A qué tipo de capacitaciones ha asistido relacionadas al gobierno corporativo en la asociación cooperativa en la que es miembro del órgano directivo?

Objetivo: Identificar la temática relacionada las prácticas de gobierno corporativo en la cual se han fortalecido los miembros de la alta dirección.

- Ética
- Control Interno
- Principios de gobierno corporativo de la OCDE
- Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos.
- Ninguna
- Otros _____

13. Con base a su experiencia, ¿cuáles de las siguientes funciones del gobierno corporativo al que pertenece desearía mejorar y actualizar para mayor desempeño y control?

Objetivo: Identificar debilidades en las prácticas de gobierno corporativo para trabajar en dichos temas.

- Establecer normas internas.
- Elaboraciones de planes de proyección social.
- Elaboración de planes de trabajo.
- Convocación de la asamblea general, elaboración de memoria de labores.

14. ¿De qué manera influye que el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo no fomente por medio de capacitaciones la implementación de las prácticas de gobierno corporativo?

Objetivo: Determinar el compromiso del organismo supervisor de las asociaciones en la implementación de prácticas de gobierno corporativo.

- Mucho
- No tanto
- Poco

15. ¿Estaría interesado en obtener un documento con las descripciones de funciones e implementación de buenas prácticas del gobierno corporativo para la asociación cooperativa la cual dirige?

Objetivo: Identificar el compromiso de parte de los miembros de alta dirección en la implementación de prácticas de gobierno corporativo

- Sí
- No

16. ¿Considera que, al implementar prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas, se mejoraría la transparencia y eficiencia, de las actividades de alta dirección?

- Sí
- No

ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE RESULTADOS.

Pregunta N° 1

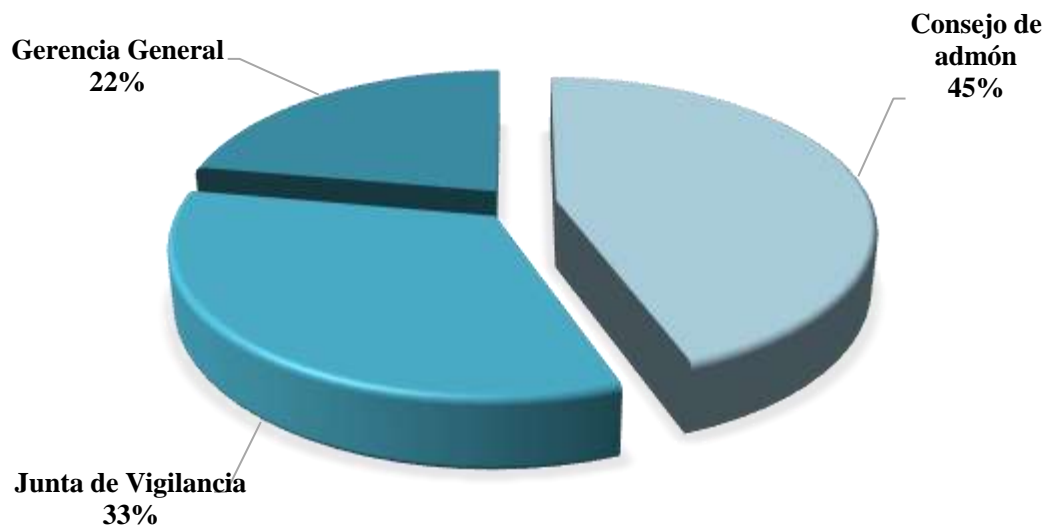
¿Cuál es el órgano directivo en el cual usted forma parte en la asociación cooperativa?

Objetivo: Identificar el órgano directivo del cual forma parte los miembros de la asociación cooperativa.

Tabla de resultado N° 1. Conocer el órgano directivo del que forma parte el encuestado.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Consejo de administración	4	45%
Junta de Vigilancia	3	33%
Gerencia General	2	22%
Total	9	100%

Gráfico N° 1. Conocer el órgano directivo del que forma parte el encuestado.



Análisis: El 44% de las personas encuestadas que forman parte del consejo de administración, el 33% forma parte del órgano al que le corresponde la vigilancia y el 22% son miembros que integran la gerencia general de las asociaciones cooperativas.

Pregunta N° 2

¿De acuerdo con su experiencia en la asociación cooperativa implementa prácticas de gobierno corporativo?

Objetivo: Determinar según la opinión de los miembros de los órganos directivos la implementación de la prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones.

Tabla de resultado N° 2. Prácticas de gobierno corporativo.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

Gráfico N° 2. Prácticas de gobierno corporativo.



Análisis: El 67% de los miembros del órgano directivo respondieron se no implementan las prácticas de gobierno corporativo (no tienen un código de gobierno corporativo, código de conducta o un estudio de riesgos a los cuales se exponen) y el 33% de los miembros respondieron que si se implementan.

Pregunta N° 3

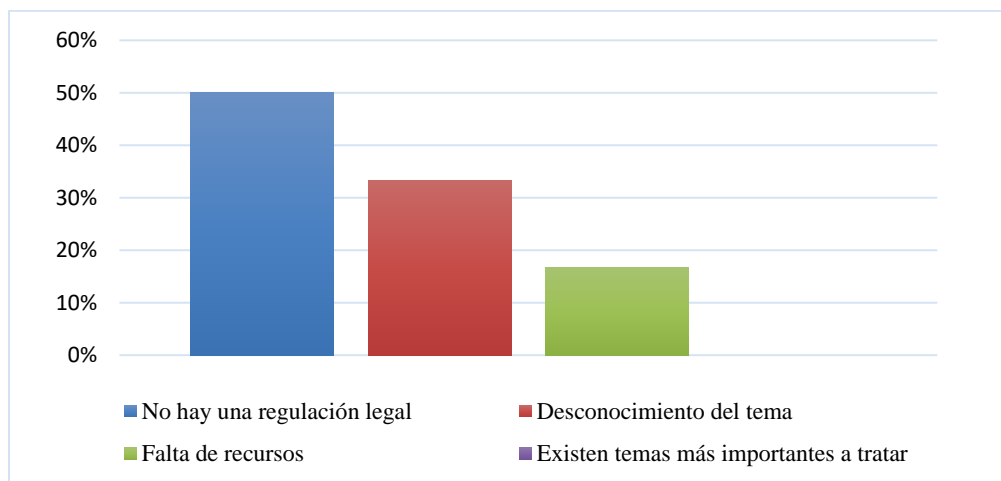
Si la respuesta anterior fue negativa, ¿cuál es la razón principal por la que la asociación, no implementan las prácticas de gobierno corporativos?

Objetivo: Identificar las razones por las cuales las cooperativas no implementan las prácticas de gobierno corporativo.

Tabla de resultado N° 3. Prácticas de gobierno corporativo.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No hay una regulación legal	3	50%
Desconocimiento del tema	0	0%
Falta de recursos	2	33%
Existen temas más importantes a tratar	1	17%
Total	6	100%

Gráfico N° 3. Prácticas de gobierno corporativo.



Análisis: El 50% de los miembros del órgano directivo consideran que la falta de regulación legal de parte del INSAFOCOOP, es la causa principal para no implementar las prácticas de gobierno corporativo, 17% consideran que existen temas más relevantes a tratar (nuevas líneas de créditos, distribución de excedentes, tratar observaciones realizadas por el ente regulador; otros), y 33% respondió que es por falta de recursos.

Pregunta N° 4

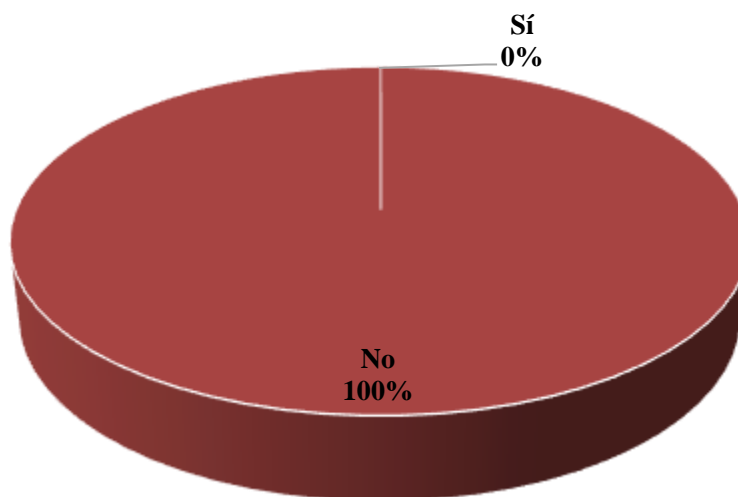
Si se implementan prácticas de gobierno corporativo, ¿dichas prácticas están plasmadas en un código o manual de gobierno corporativo?

Objetivo: Identificar el documento en el cual están plasmadas la practicas de gobierno, para la lectura y comprensión de los miembros de los órganos directivos.

Tabla de resultado N° 4. Se cuenta con un código de gobierno corporativo.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

Gráfico N° 4. Se cuenta con un código de gobierno corporativo.



Análisis: Los miembros de las asociaciones afirmaron que no tienen un código de gobierno corporativo, el cual estén plasmadas las prácticas de gobierno corporativo, que contribuya a normar y fortalecer el control interno.

Pregunta N° 5

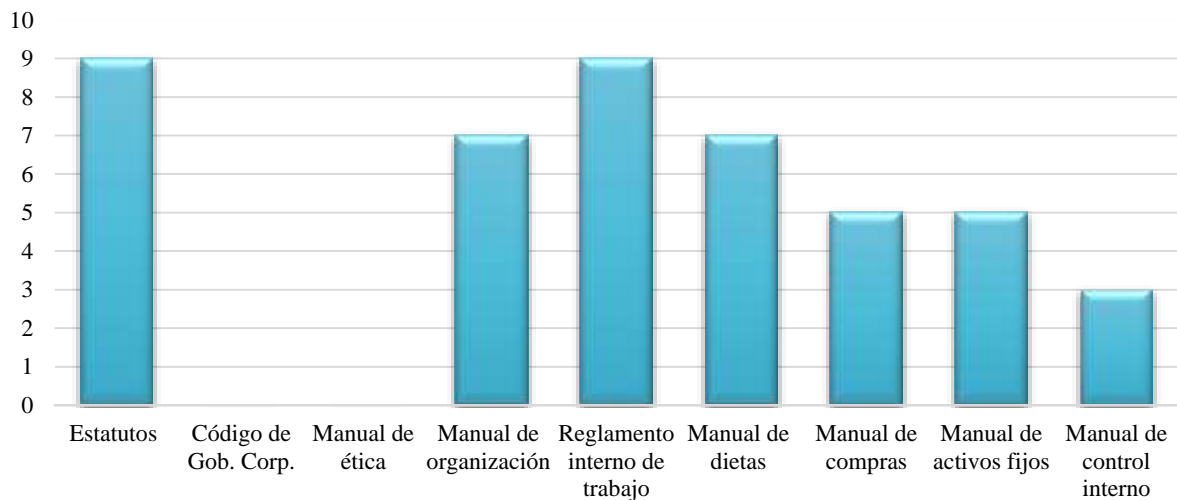
¿Qué tipo de documentación le fue proporcionado al momento de iniciar su cargo como miembro del órgano directivo?

Objetivo: Identificar el conocimiento que tienen los miembros de la alta dirección acerca de las principales normativas internas de la asociación.

Tabla de resultado N° 5. Conocimiento de los miembros acerca de la asociación.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Estatutos	9	20%
Código de gobierno corporativo	0	0%
Manual de organización	7	16%
Reglamento interno de trabajo	9	20%
Manual de dietas	7	16%
Manual de compras	5	11%
Manual de activos fijos	5	11%
Manual de control interno	3	7%
Total	45	100%

Gráfico N° 5. Conocimiento de los miembros acerca de la asociación.



Análisis: En las asociaciones cooperativas se hizo la entrega de reglamentación interna de los asociados, empleados; sin embargo, no se realizó entrega de códigos de gobierno corporativo y manuales de conducta adecuado a la estructura y actividades.

Pregunta N° 6

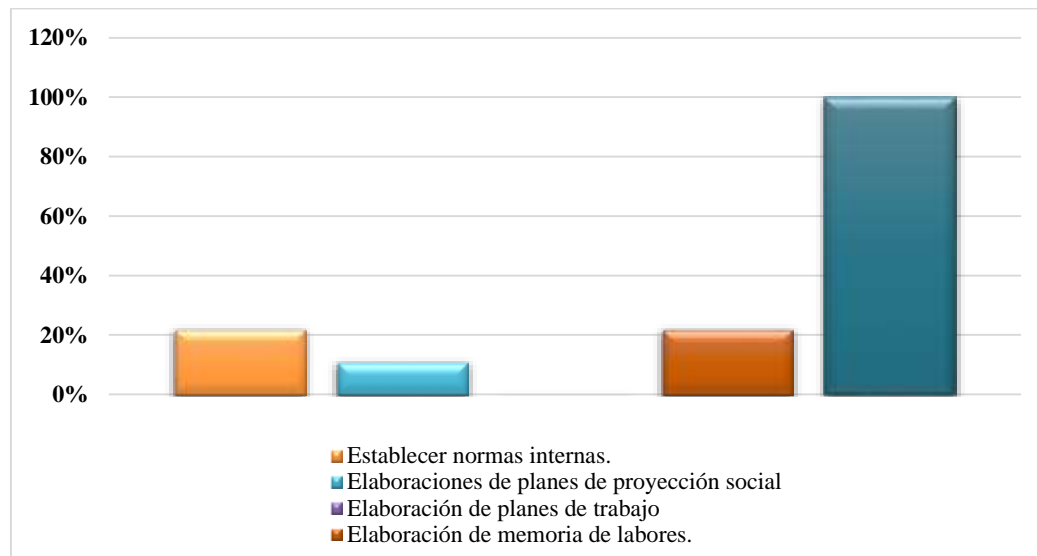
¿Qué comités posee la asociación cooperativa en la cual usted dirige?

Objetivo: Identificar los segregación y supervisión de actividades por medios de los comités de apoyo.

Tabla de resultado N° 6. Conocimiento de los comités de apoyo.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Comité de auditoría interna o auditor interno	9	25%
Comité proyección Social	9	25%
Comité de créditos	9	25%
Comité de riesgos	0	0%
Comité de educación	9	25%
Total	36	100%

Gráfico N° 6. Conocimiento de los comités de apoyo.



Análisis: En las asociaciones cooperativas evaluadas se identificó que los comités de proyección social, créditos, educación y auditoría interna son fundamentales para el funcionamiento de estas; sin embargo, no se involucra a un comité o se concedieran temas de posibles riesgos a evaluar.

Pregunta N° 7

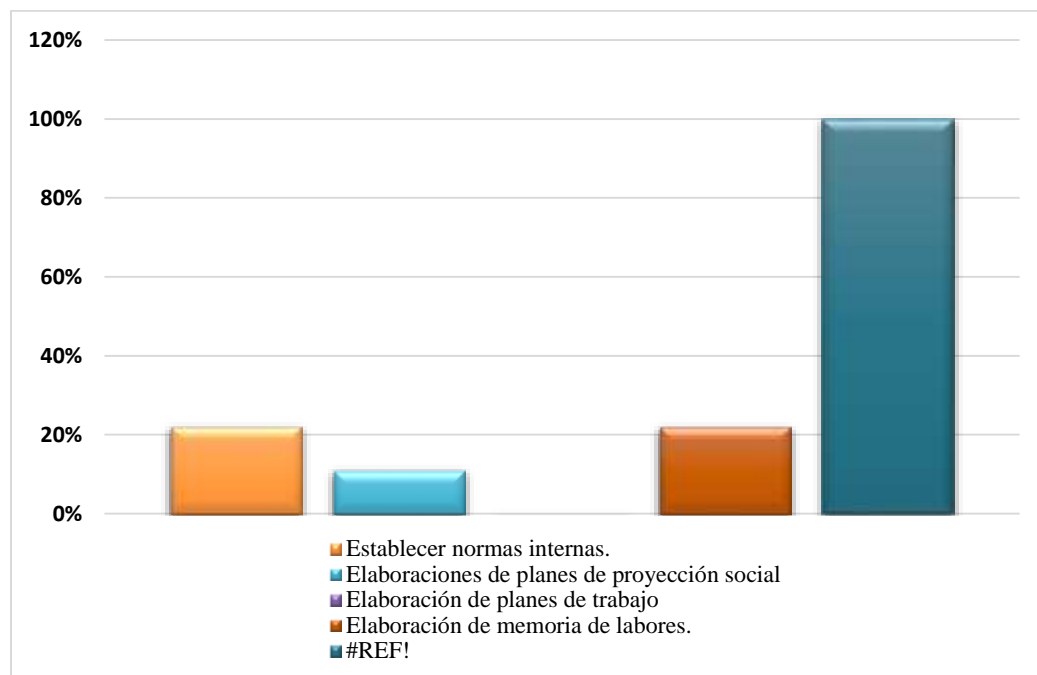
¿Qué operaciones considera usted que están expuestas a un riesgo?

Objetivo: Determinar si las asociaciones cooperativas realizan la valoración de los riesgos y de esta manera mejorar los procesos para que estos puedan ser minimizados.

Tabla de resultado N° 7. Evaluación de áreas de riesgos.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Compras, inventarios	2	22%
Recursos Humanos	1	11%
Área Financiera y contable	2	22%
Mercadeo	1	11%
Créditos	3	33%
Total	9	100%

Gráfico N° 7. Evaluación de áreas de riesgos.



Análisis: Los miembros de la alta dirección consideran que es importante identificar riesgos en área de créditos, un 44% considera que el área contable, financiera y compras la valoración de los riesgos y un 11% consideran que las áreas de mercadeo y recursos humanos.

Pregunta N° 8

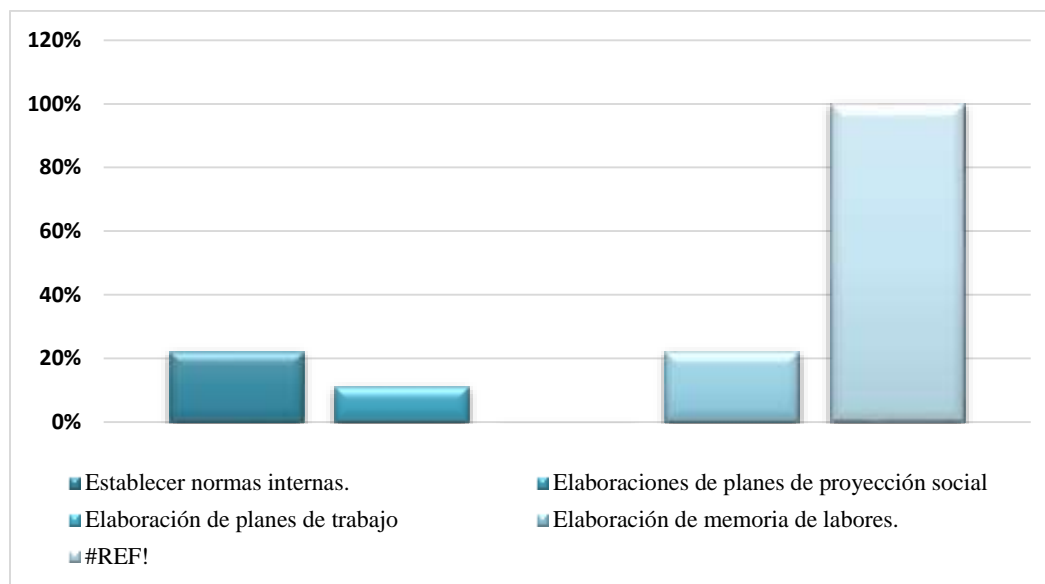
¿Cuáles de las siguientes medidas considera que toma la entidad para prevenir fraudes?

Objetivos: Determinar si el personal se capacita constantemente y, además, si estas son las necesarias para desempeñar el trabajo.

Tabla de resultado N° 8. Respuesta a riesgos evaluados.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Establecer programas de gestión de riesgo.	3	33%
Realizar una evaluación periódica del personal.	1	11%
Implantar técnicas de prevención y detección de fraude.	2	22%
Conocimiento de empleados.	1	11%
Conocimiento de clientes.	2	22%
Total	9	100%

Gráfico N° 8. Evaluación de áreas de riesgos.



Análisis: Los miembros de la alta dirección consideran que es importante prevenir fraudes por medio de programas específicos para las áreas más importantes e implementado técnicas para la prevención de fraudes.

Pregunta N° 9

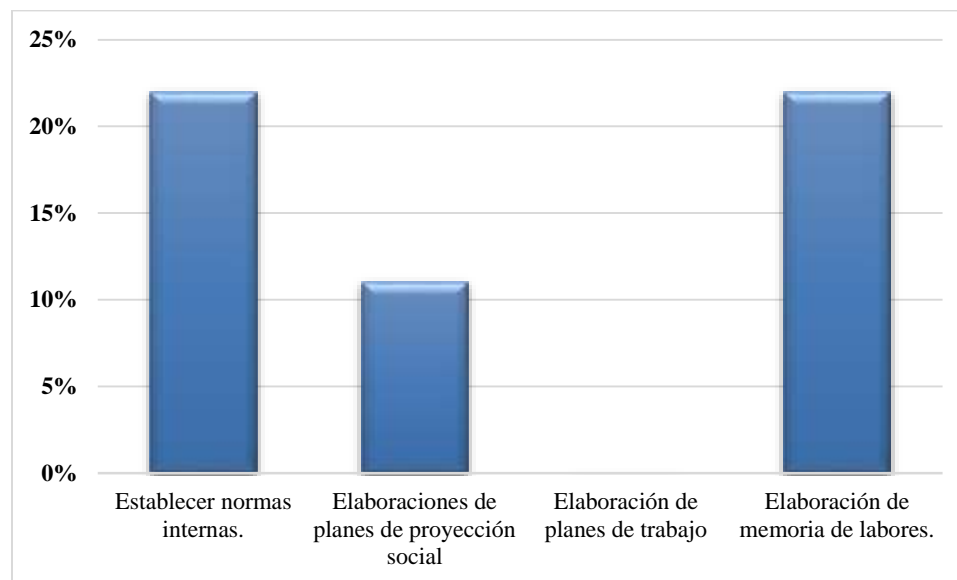
¿De los siguientes procesos con cuales mejoraría en la asociación cooperativa?

Objetivo: Identificar las operaciones desarrolladas en la asociación cooperativas que están expuestas a riesgos con la finalidad de fortalecer cada área vulnerable.

Tabla de resultado N° 9. Respuesta a riesgos evaluados.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mejorar con la competitividad	2	22%
Aumenta la canalización de recursos, en mejores condiciones a las actividades	3	33%
Reduce riesgos para el inversionista.	2	22%
Estimula la innovación y desarrollo	2	22%
Total	9	100%

Gráfico N° 9. Respuesta a riesgos evaluados.



Análisis: El 34% de los miembros de la alta dirección consideran que es relevante aumentar la canalización de recursos y en mejores condiciones a las actividades, 22% mejorar la competitividad, 22% Reducir riesgos del inversionista, 22 mejorar procesos de desarrollo.

Pregunta N° 10

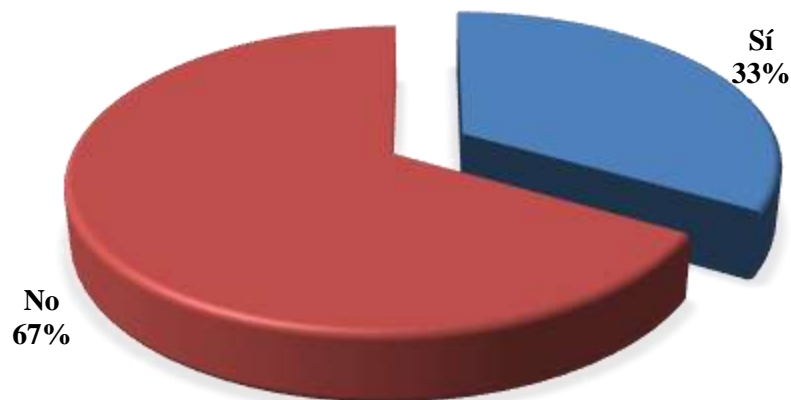
¿Cuenta la asociación con una política la cual facilite la comunicación y delimite la información a otorgar a los asociados y clientes en general?

Objetivo: Identificar medios y técnicas de comunicación adecuadas que las asociaciones cooperativas tienen con los asociados.

Tabla de resultado N° 10. Relevancia de una política de comunicación.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

Gráfico N° 10. Relevancia de una política de comunicación.



Análisis: El 67% respondió que no cuenta con una cláusula o política de comunicación para los asociados además de la atención personal a los mismos y la celebración de las asambleas de asociados, el 33% de los asociados equivalentes a unas cooperativas de la evaluadas si tienen estipulada la comunicación con los asociados.

Pregunta N° 11

Desde que tomo el cargo como parte del órgano directivo, ¿ha asistido a capacitaciones continuas para actualizar conocimientos de las distintas normativas o artículos relacionados al gobierno corporativo?

Objetivo: Determinar la importancia enfocada de parte de la alta dirección en temas de gobierno corporativo (transparencia, políticas de información, perfiles de miembros de los órganos directivos).

Tabla de resultado N° 11. Conocimiento de los miembros acerca de la asociación.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

Gráfico N° 11. Conocimiento de los miembros acerca de la asociación.



Análisis: El 67% de los miembros del órgano directivo respondió, que no han participado en capacitaciones internas que aumenten o fortalezcan las prácticas de gobierno corporativo y el 33% de los miembros manifestó que si habían participado en capacitaciones con temas relacionados.

Pregunta N° 12

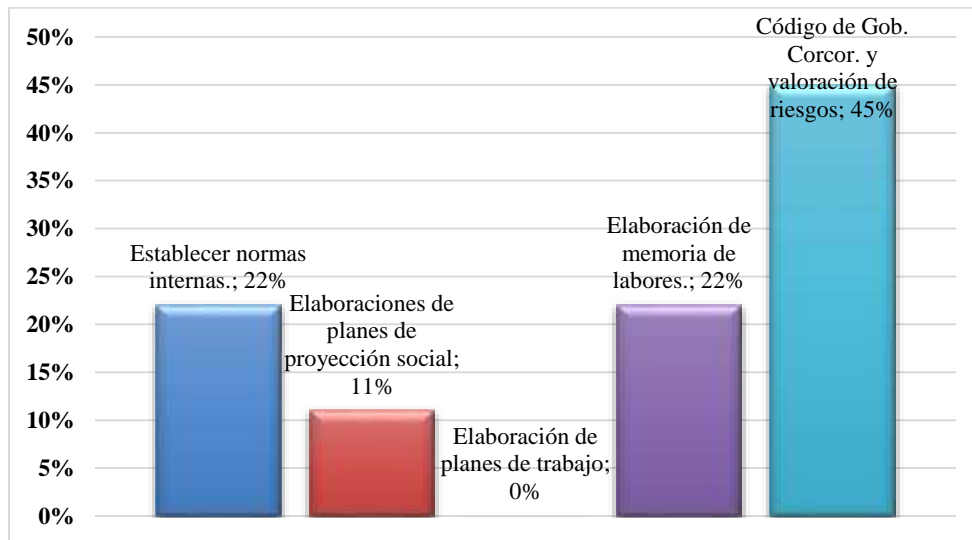
¿A qué tipo de capacitaciones ha asistido relacionadas al gobierno corporativo en la asociación cooperativa en la que es miembro del órgano directivo?

Objetivo: Identificar la temática relacionada las prácticas de gobierno corporativo en la cual se han fortalecido los miembros de la alta dirección.

Tabla de resultado N° 12. Conocimiento del fortalecimiento de temática importante.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ética	1	11%
Control Interno	1	11%
Principios de Gob. Corp. de la OCDE.	0	0%
Ley contra el lavado de dinero y activos.	1	11%
Ninguna	6	67%
Total	9	100%

Gráfico N° 12. Conocimiento del fortalecimiento de temática importante.



Análisis: El 67% de los miembros del órgano directivo indicaron que no han asistidos a capacitaciones con enfoque en las prácticas de gobierno corporativo y el 33% de los miembros respondieron que si ha recibido capacitaciones con contenidos relacionados ética profesional, control interno y Ley Contra lavado de Dinero y Activos.

Pregunta N° 13

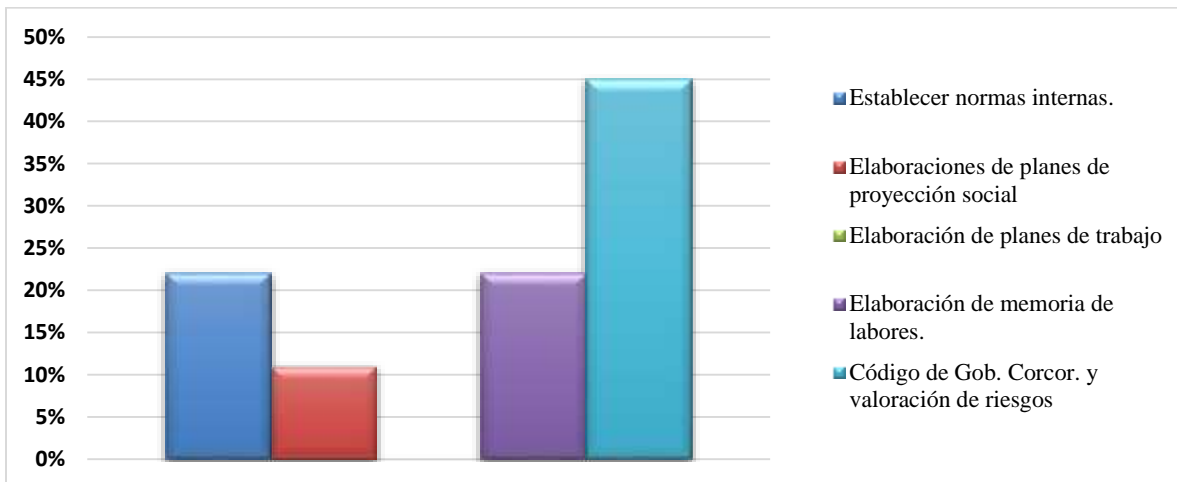
Con base a su experiencia, ¿cuáles de las siguientes funciones del gobierno corporativo al que pertenece desearía mejorar y actualizar para mayor desempeño y control?

Objetivo: Identificar debilidades en las prácticas de gobierno corporativo para trabajar en dichos temas.

Tabla de resultado N° 13. Conocimiento del fortalecimiento de temática importante.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Establecer normas internas.	2	22%
Elaboraciones de planes de proyección social	1	11%
Elaboración de planes de trabajo	2	0%
Elaboración de memoria de labores.	0	22%
Código de Gob. Corcor. y valoración de riesgos	4	45%
Total	9	100%

Gráfico N° 13. Conocimiento del fortalecimiento de temática importante.



Análisis: El 45% de los miembros del órgano directivo respondieron que, en la elaboración de código de gobierno corporativo, el 22% indicaron que desearían mejorar planes de trabajo, otro 22% respondieron que establecer normas internas y el 11% en planes de proyección social.

Pregunta N° 14

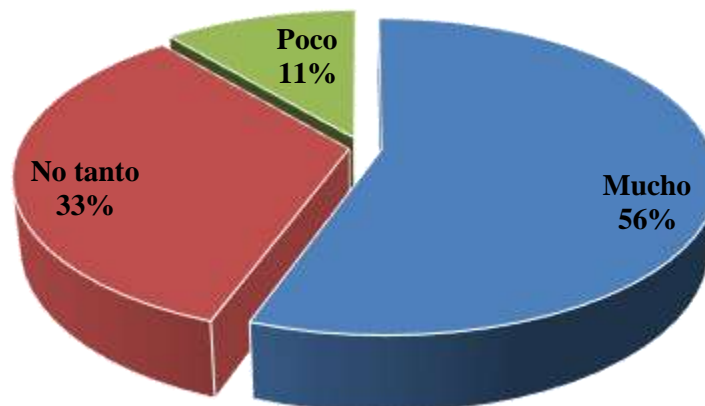
¿De qué manera influye que el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo no fomente por medio de capacitaciones la implementación de las prácticas de gobierno corporativo?

Objetivo: Determinar el compromiso del organismo supervisor de las asociaciones en la implementación de prácticas de gobierno corporativo.

Tabla de resultado N° 14. Conocimiento de la influencia del factor externo.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mucho	5	56%
No tanto	3	33%
Poco	1	11%
Total	9	100%

Gráfico N° 14. Conocimiento de la influencia del factor externo.



Análisis: El 56% de los miembros de la alta dirección consideran que influye mucho que el INSAFOCOOP no fomente por medio de capacitaciones las prácticas de gobierno corporativo, debido a que está funge como institución reguladora y supervisora de las asociaciones cooperativas, el 33% indicó que la influencia no es tan relevante y 11% considera que es poco.

Pregunta N° 15

¿Considera que, al implementar prácticas de gobierno corporativo en las asociaciones cooperativas, se mejoraría la transparencia y eficiencia, de las actividades de alta dirección?

Objetivo: Evaluar las consideraciones de parte de los miembros de alta dirección en la implementación de prácticas de gobierno corporativo.

Tabla de resultado N° 15. Relevancia de las prácticas de gobierno corporativo.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

Gráfico N° 15. Relevancia de las prácticas de gobierno corporativo.



Análisis: El 78% de los miembros de la alta dirección respondieron que, al implementarse las prácticas de gobierno corporativo, mejoraría la transparencia eficiencia y confianza de los asociados, 22% consideran que no es necesario implementarlas.

Pregunta N° 16

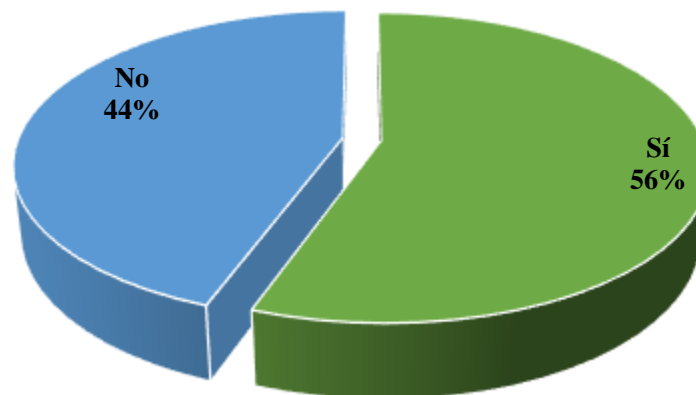
¿Estaría interesado en obtener un documento con las descripciones de funciones e implementación de buenas prácticas del gobierno corporativo para la asociación cooperativa la cual dirige?

Objetivo: Identificar el compromiso de parte de los miembros de alta dirección en la implementación de prácticas de gobierno corporativo.

Tabla de resultado N° 16. Conocimiento sobre el compromiso de los miembros de la alta dirección.

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	5	56%
No	4	44%
Total	9	100%

Gráfico N° 16. Conocimiento sobre el compromiso de los miembros de la alta dirección.



Análisis: El 56% de los encuestados respondieron que si se elabora de forma anual la memoria de labores en la cual se detallan los resultados obtenidos, logros realizados, nuevas líneas de créditos, sin embargo, el 44% indicaron que no.