

Aspectos Observables en las Auditorías de Gestión a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú



Emigdio Alfaro

Profesor e investigador de CENTRUM Católica Graduate Business School

INTRODUCCIÓN

Según se indicó en una investigación del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), existieron 129 cooperativas de ahorro y crédito bajo la supervisión de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep) en el año 2009 (2010: 23). Estas cooperativas son consideradas organizaciones sin fines de lucro (Fujimori & Torres y Torres, 1990: 1) aunque actúan como una empresa financiera con productos y servicios similares a un banco tradicional (Brannen & Ibrahim 2010:680), por lo que es cuestionable que en algunas organizaciones de este tipo no se realice la planificación estratégica, ni la planificación operativa ni la gestión integral de riesgos bajo la minuciosa supervisión de sus consejos

de administración, consejos de vigilancia y asambleas generales de socios.

Las cooperativas de ahorro crédito comúnmente son susceptibles a fraudes (América Noticias, 2016; Gestión, 2015; Proética, 2015), quizás en mayor proporción que los otros tipos de entidades financieras, dado que en su mayoría estarían dirigidas por socios que no tienen una formación formal en planificación estratégica, planificación operativa, diseño de procesos y sobre todo, en la temática de los procesos de créditos y otros procesos involucrados con la gestión del dinero. Esta situación se hace mucho más crítica en estas épocas en que la crisis originada por la falta de ética se refleja con mayor intensidad en organizaciones públicas y privadas.

LA ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Fujimori y Torres y Torres (1990) indicaron la estructura orgánica de las cooperativas de ahorro y crédito en el Capítulo III: "Régimen Administrativo" del Decreto Supremo N° 074-90-TR según se muestra a continuación:

1. Asamblea General de Delegados: está conformada por socios delegados que son elegidos en elecciones generales, los cuales son renovados cada cierta cantidad de años según lo determinen los estatutos y reglamentos internos. Esta asamblea dirige a los consejos y comités. Las cooperativas de ahorro y crédito deben tener obligatoriamente un comité electoral y un comité de educación.
2. Consejo de Administración: está conformado por socios elegidos para conducir la gestión de la cooperativa de ahorro y crédito. El Presidente del Consejo de Administración junto a los demás miembros son los encargados de dar los lineamientos al gerente general y a los comités y por lo tanto, son los responsables de la gestión de la cooperativa.
3. Consejo de Vigilancia: está conformado por socios elegidos para cautelar que las acciones del Consejo de Administración, del Comité de Educación, del Comité Electoral y otros comités que tenga la cooperativa de ahorro y crédito, realicen acciones de conformidad a las normas internas y externas que le sean aplicables. Para este fin, se apoya en la Unidad de Auditoría Interna, a la cual brindan los lineamientos para priorizar las acciones de control a desarrollar.
4. Comité de Educación: está conformado por socios elegidos para promover capacitaciones a los socios sobre el cooperativismo, el quehacer de su entidad y la normatividad interna y externa, para que estén mejor preparados para asumir cargos directivos en el caso que sean elegidos.
5. Comité Electoral: está conformado por socios elegidos para organizar las elecciones de las asambleas generales de socios y de los consejos y comités.

La estructura orgánica de las cooperativas de ahorro y crédito esta conformada por la Asamblea general de delgados, Consejo de administración, Consejo de vigilancia, Comité de educación y Comité electoral.

Algunas cooperativas de ahorro y crédito tienen también otros comités como por ejemplo: (a) Comité de Riesgos, (b) Comité de Créditos, (c) Comité de Previsión Social, etc. Estos comités han sido formados para cumplir con normas internas o externas o para ofrecer mejores beneficios a los socios.

ASPECTOS OBSERVABLES

A continuación se detalla los aspectos observables que podrían ser encontrados durante la realización de las auditorías de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito.

Con respecto a las acciones bajo la supervisión de los consejos de administración

Se puede observar lo siguiente:

1. Existendiversasinconsistencias metodológicas en la elaboración de los planes estratégicos, las que no permiten la coherencia de las acciones y proyectos para que se logren los objetivos estratégicos. Comúnmente el plan estratégico contiene objetivos estratégicos y objetivos operativos, así como metas con indicadores de gestión que no guardan relación con su temática asociada; además, no existe coherencia entre los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Al respecto, Brannen e Ibrahim 2010, indicaron que no hay una preocupación mayoritaria de los directores de las cooperativas de crédito acerca de su gestión estratégica (684) (2010:680).
2. Los planes operativos no están acordes a los objetivos estratégicos y sus metas. Tampoco se tiene planes de las operaciones ni de los proyectos que se realizan o que se van a realizar en las cooperativas, lo que dificulta que se avancen o que se concluyan con éxito y que se logre los beneficios esperados de los productos resultantes.
3. No se tiene planes de continuidad de negocio para los diversos escenarios de riesgo de la cooperativa. Esta situación podría afectar gravemente a la cooperativa al no estar preparada para la continuidad de las operaciones ante la ocurrencia de siniestros de gran magnitud, tales como: incendios, terremotos, inundaciones, etc., u otros tipos de riesgos como: (a) riesgos de mercado, (b) riesgos de liquidez, (c) riesgos de crédito, (d) riesgos operativos, (e) riesgos legales, etc.
4. No se ha elaborado metodologías para la gestión integral de riesgos o no se ha ejecutado acciones para su implementación, lo que aumentaría la probabilidad de ocurrencia y el impacto negativo para las cooperativas de ahorro y crédito, en los casos en los que se presenten los eventos de riesgo.

5. La planificación y organización de la seguridad de la información no está acorde a las exigencias normativas y en muchos casos no se tiene personal suficiente en cantidad y en competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) para realizar las actualizaciones a los sistemas de información o se depende de un proveedor al cual no se le controla los procesos para la elaboración de los sistemas de información de las cooperativas.
6. Comúnmente las unidades de riesgos dependen de la gerencia general, lo que no les permite tener independencia y objetividad para observar riesgos que genera la propia gerencia general y sus gerencias de línea. Esto es crítico, ya que si bien las unidades de riesgos podrían advertir la ocurrencia de riesgos, comúnmente sus recomendaciones no son implementadas dado que no tienen la autoridad debida o el encargo directo de la Asamblea General de Delegados para que sus implementaciones sean priorizadas por la gerencia general.
7. Los manuales de organización y funciones están desactualizados o no precisan cargos para la realización de funciones de aseguramiento de la calidad (elaboración de planes, políticas y procedimientos y capacitación) o control de calidad (verificación, validación y revisión conjunta). Esto es crítico sobre todo para el aseguramiento y control de calidad de procesos asociados al otorgamiento, provisión, cobranzas y castigo de créditos.
8. Existe carencia o insuficiencia de diversos documentos necesarios y críticos para la gestión de la cooperativa, lo que genera el riesgo de no poder actuar con asertividad ante la ocurrencia de problemas en los procesos críticos.
9. Se evita que se incluya las memorias de los consejos de vigilancia dentro de la información de las memorias institucionales que se entrega a los socios. De esta manera, los socios no se enteran de la problemática de las cooperativas a las que pertenecen.
10. Existen robos de aportaciones de socios activos o inactivos (Correo 2015; El Comercio 2016).
11. Es común encontrar fraudes en el otorgamiento de créditos dados al personal administrativo, quienes al retirarse se convierten en socios. En algunos casos, el personal administrativo que se retira laboralmente de una cooperativa de ahorro y crédito, luego se hace socio de dicha cooperativa y pide préstamos en cantidades similares o superiores a su deuda previa como trabajadores y con ese dinero prestado paga su deuda con la misma cooperativa. Posteriormente, ese crédito como socio es provisionado ante el incumplimiento de pagos, no es cobrado

Las cooperativas de ahorro crédito comúnmente son susceptibles a fraudes quizás en mayor proporción que los otros tipos de entidades financieras.

ni administrativa ni judicialmente y luego es ingresado a cuentas de castigo de créditos.

12. Los procesos de provisión de créditos no están automatizados, de manera que los créditos morosos no tienen la clasificación crediticia debida y esto origina que los montos provisionados no sean los reales.
13. Las listas de los créditos que son castigados son generadas de manera manual debido a que no se tiene opciones en sus sistemas de información para su automatización. Esto permite que se pueda cerrar el proceso de fraude descrito previamente que inicia con el otorgamiento, la provisión y luego el castigo de los créditos, para que finalmente se apropien del dinero de la cooperativa sin mayores problemas, lo que se reflejará en pérdidas en el estado de resultados de la cooperativa.
14. Los cálculos de los excedentes de revaluación luego de la compra de inmuebles como terrenos o edificios, se hacen con porcentajes de distribución no acordes a la normativa con la finalidad de aumentar el dinero que se repartirá a los socios de la cooperativa.
15. Si bien la distribución de los excedentes de revaluación está permitida por la ley, ese monto de dinero generado luego de la revaluación es ficticio ya que no ha sido generado con un ingreso real (se ha aumentado el valor de mercado; pero, no se ha convertido ese incremento de valor en un ingreso de efectivo) y al repartirlo se está disminuyendo el capital social de la cooperativa. Además, dependiendo del monto del excedente de revaluación, este reparto estaría disminuyendo significativamente la liquidez de la cooperativa.
16. Los estados financieros comúnmente han sido elaborados de manera tardía y por lo tanto, han sido presentados de manera tardía a la Fenacrep.
17. Los libros contables con incidencia tributaria han sido elaborados sin respetar la normatividad vigente de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat),

por lo que presentan diversos errores de cálculo e impresión, lo que ha generado riesgos de multas en el caso que esas fallas fueran detectadas en una visita de supervisión de la Sunat.

18. Existen cientos de observaciones que han sido detectadas e informadas por la Fenacrep, las sociedades de auditoría externa y por las unidades de auditoría interna; sin embargo, no se ha realizado planes para subsanarlas ni a corto, ni a mediano ni a largo plazo.

Con respecto a las acciones bajo la supervisión de los consejos de vigilancia

Se puede observar lo siguiente:

1. No se asigna a personal con habilitaciones profesionales ni con las competencias ni experiencias suficientes para la realización de algunas acciones de control en las unidades de auditoría interna, tales como las evaluaciones de la gestión de riesgos, la gestión de las tecnologías de información y la gestión de las áreas legales. Estos hechos no solo constituyen incumplimientos a las leyes que regulan las acciones permitidas a cada profesión, sino que no permiten que estas auditorías se realicen con la debida suficiencia técnica.
2. No se supervisa la elaboración de los informes de auditoría interna ni los informes presentados por las sociedades de auditoría externa adecuadamente, lo que permite que estos informes no presenten la estructura correcta de la redacción de cada observación, conforme a las normas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) o las normas internacionales de auditoría; consecuentemente, estas observaciones carecen de sustento técnico o normativo en muchos casos, lo que dificulta la gestión de la cooperativa.
3. Hay potenciales conflictos de interés de parte de los socios que forman parte de los consejos de vigilancia, ya que es posible que luego que termine su período sean parte de los consejos de administración. Podría darse casos en los que los socios están motivados negativamente

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Perú presentan planes operativos los cuales no están acordes a los objetivos estratégicos y sus metas.

a encontrar observaciones con el afán de perjudicar a los miembros de los consejos de administración, ya que luego podrían ser ellos los candidatos a los consejos de administración.

Con respecto a las acciones bajo la supervisión de los comités de educación

Se puede observar lo siguiente:

1. Las acciones de los comités de educación están enfocadas a la realización de charlas o cursos muy cortos que no logran el desarrollo de competencias para la gestión de las cooperativas en los socios, requisito necesario para que estén preparados ante la posibilidad de ser elegidos.
2. Las acciones de los comités de educación incluyen la realización de paseos o excursiones, actividades que son ajenas a la finalidad educativa sobre cooperativismo, el quehacer de la entidad y la normatividad interna y externa por parte de estos comités.

Con respecto a las acciones bajo la supervisión de los comités electorales

Se puede observar lo siguiente:

1. Los padrones de socios no están actualizados y las listas de candidatos y votantes hábiles se generan sin la automatización correspondiente, lo que ocasiona a su vez que se presenten diversos inconvenientes en los procesos electorales, tales como: (a) miembros de mesa sin las condiciones debidas para su participación, (b) socios no hábiles que votan en las elecciones, (c) socios que son impedidos de ser candidatos arbitrariamente, etc.
2. Hay posibles conflictos de interés entre los miembros de los comités electorales, dado que también han sido o en el futuro van a ser candidatos a las asambleas generales de delegados, a los consejos y a los comités, por lo que las funciones de organización de las elecciones no deberían estar a cargo de los socios. Esto aumentaría el riesgo de falta de objetividad o de posibles fraudes en las elecciones, lo que limitaría la representación democrática de estas cooperativas.

Con respecto a acciones comunes de las gestiones de consejos y comités

Se puede observar lo siguiente:

1. Quienes suscriben las actas que serán insertadas en los libros de actas o que ya son parte de estos libros, solo las firman en las últimas hojas y no en todas las hojas. Esta situación podría permitir que no se reconozca como válidos ciertos contenidos de los libros de actas por parte de algunos de los directivos o personas que las suscribieron.

2. El desconocimiento de los socios que están en los consejos y comités sobre los procesos de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito permitiría la ocurrencia de fraudes por parte del personal administrativo.
3. No existe un código de ética que regule los comportamientos de los socios, los cuales en muchos casos no son acordes a las funciones encomendadas ya sea por conflictos de interés o por ser acciones que abiertamente están en contra de los principios éticos. Este aspecto coincide con lo expuesto por Brannen e Ibrahim (2010), quienes indicaron que el directorio debe reexaminar su código de ética cada año para que sea actualizado.

CONCLUSIONES

Sobre la base de lo expuesto, se puede concluir lo siguiente:

1. Es necesario mejorar las competencias de planificación estratégica, planificación operativa, gestión de riesgos, gestión de la seguridad de la información, diseño de la estructura organizacional, diseño de procesos, gestión de la calidad y gestión contable de los socios de las cooperativas para que luego de ser elegidos como miembros de los consejos de administración puedan asumir la gestión integral

de las cooperativas de ahorro y crédito para conducir las hacia el éxito que se espera de su gestión. Esta conclusión coincide con lo expuesto por Brannen e Ibrahim, quienes indicaron que una cooperativa de crédito exitosa debe invertir mucho en la educación de su directorio.

2. Hay posibles conflictos de interés en los consejos y comités, sobre todo en los consejos de vigilancia y en los comités electorales, ya que podría darse casos de entorpecimiento de los procesos debido a su potencial interés de ser candidatos en el futuro. Cabe resaltar que Urquizo (2011) indicó la necesidad de una nueva ley general de cooperativas que fortalezca a los socios en el control de sus organizaciones y en la integración cooperativa.

Para superar los aspectos observados se recomienda desarrollar las competencias de los socios en los aspectos descritos, así como rediseñar la estructura organizacional y los procesos de los consejos y comités de las cooperativas de ahorro y crédito para reducir la potencial ocurrencia de problemas y fraudes en su gestión. Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones sobre esta temática incluyan los diversos aspectos descritos y su impacto en la generación de valor, considerando la evolución contextualizada de la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito en las diversas regiones del Perú.

Bibliografía

AMÉRICA TV

- 2016 *Intervienen cooperativas de ahorros acusadas por lavado de activos y estafa*. Consulta: 28 de junio de 2017.
<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/intervienen-cooperativas-ahorros-acusadas-lavado-activos-y-estafa-n241871>

BRANNEN, Dalton y Nabil, IBRAHIM

- 2010 "The role and level of involvement of credit union directors in strategic management: A research agenda". *International Journal of Management*, 27, 3, pp. 680-692. Consulta: 28 de junio de 2017.

DIARIO CORREO

- 2015 *ESTAFA: Cooperativa "Macroinversiones" se lleva ahorros de 850 personas*. Diario Correo. Lima, 25 de enero de 2015. Consulta: 28 de junio de 2017.
<http://diariocorreo.pe/edicion/ayacucho/se-llevan-ahorros-de-850-personas-560165/>

EL COMERCIO

- 2016 *"Cooperativas: malas prácticas hacen peligrar miles de depósitos"*. El Comercio. (Lima) Consulta: 28 de junio de 2017.
<http://elcomercio.pe/economia/dia1/cooperativasmalaspracticaspeligramilesdepositos173599>

FUJIMORI, Alberto y TORRES Y TORRES, Carlos

- 1990 *Decreto Supremo N° 074-90-TR Aprueban el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas*.

Consulta: 28 de junio de 2017.

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/OC8229556E3DC60305257B5C-0051906C/\\$FILE/DECRETO_SUPREMO_N%C2%BA_074_90_TR.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/OC8229556E3DC60305257B5C-0051906C/$FILE/DECRETO_SUPREMO_N%C2%BA_074_90_TR.pdf)

GESTIÓN

- 2015 *Fenacrep: "Es falso que las cooperativas de ahorro y crédito no tengan regulación ni supervisión"*. Gestión, Lima, 9 de junio de 2015. Consulta: 28 de junio de 2017.
<http://gestion.pe/mercados/fenacrep-falso-que-cooperativas-ahorro-y-credito-no-tengan-regulacion-ni-supervision-2134257>

INEI

- 2010 *Las cooperativas en el Perú: Estadísticas económicas y financieras*. Consulta: 28 de junio de 2017.
<http://www.aciamerica.coop/IMG/pdf/cooperu.pdf>

PROÉTICA.

- 2015 *La invasión de cooperativas en Apurímac y el lavado de dinero*. Consulta: 28 de junio de 2017.
<http://proeticapoderciudadano.pe/reportajes/invasi%C3%B3n-de-cooperativas-en-apur%C3%ADmac>

URQUIZO, José

- 2011 *Estado y cooperativismo: Rol y compromiso del cooperativismo como modelo de desarrollo*. Consulta: 28 de junio de 2017.
<http://ccc-ca.com/blog/wp-content/uploads/2011/06/Urquizo-Jose-Estado-y-Cooperativismo.pdf>